الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

جامعة أكلي محند أولحاج

- البويرة -

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



الموضوع:

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

– دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة–

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال الإستراتيجية

من إعداد الطالبة:

سلامي فتيحة

تحت إشراف:

أ. فاسي فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

– أ. شرفاوي عائشة..........رئيسا

– أ. فاسي فاطمة الزهراء.....مشرفا

– أ. ساعو باية...............مناقشا

السنة الجامعية: 2014/2013

شكـــــر

أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا على ما فيه من خير ومنحنا القدرة على التفكير والتفاني في إنجاز هذا العمل، وقدرنا على إتمامه فألف حمد وشكر يا رب.

أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قرب أو بعيد في إعداد هذا العمل وأخص بالذكر صبرينة، يوسف.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة "فاسي فاطمة الزهراء" التي لم تبخل علي بالمساعدة في إنجاز هذا العمل.

كل عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة وأخص بالذكر دحنون نور الدين، معاش محمد، ميلودي حكيمة.

الإهـــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما عندي في الوجود "أمي" و"أبي" العزيزين أطال الله في عمرهما.

إلى من أرى الأمل والصفاء والبراءة في أعينهم، إلى من ترعرعت بينهم إخوتي الأعزاء.

إلى كل رفقاء الدرب من أصدقاء وزملاء.

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

الفهـــــرس

الفهـــــــرس

الفصل الثاني: تسيير الكفاءات البشرية كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة

قائمة الجداول:

قائمة الأشكال:

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

عرف العالم تغيرات وتطورات جذرية على مختلف المستويات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كنتيجة لما أفرزته العولمة في مختلف المجالات، ولقد كان لسرعة وديناميكية هذه التغيرات الأثر الكبير على مختلف المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح تميزه تحولات عميقة وسريعة كثيرا ما تكون عدوانية ومفاجئة تستهدف بقاء و استمرارية هذه المؤسسات .

انطلاقا من فكرة هذا النظام الجديد لا يمكن للمؤسسات أن تبقى بمعزل عن هذه التغيرات مما يفرض عليها السعي الجاد لاكتساب مزايا تنافسية قصد التفوق على منافسيها مع التأكيد على ضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة لأنه حتى وان تمكنت من تحقيق تميز تنافسي إلا أنها تبقى مهددة بفقدانه خاصة مع اشتداد المنافسة.

وفي ظل هذه التغيرات،فان تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد سواء مادية ،بشرية و تنظيمية و إنما تتحدد بالفعالية التنظيمية بدرجة أساسية و بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة، ومن كفاءتها البشرية بصفة خاصة.

فتسيير الكفاءات يعد محددا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة ،الأمر الذي يتطلب من المؤسسات أن تحسن الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات و المهارات و المعرفة والمساهمة في تفجير مواهبها و مهارتها.

ومما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالكفاءات البشرية؟
- ما هو مفهوم تسيير الكفاءات البشرية؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية و ما هي مصادرها؟
- ما هو واقع تسيير الكفاءات بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة؟

ثانيا: الفرضيات:

في ضوء العرض السابق ومن أجل تمييز الإشكالية، ومحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف طرحها للمناقشة و اختبار صحتها والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

1. تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.
2. تعتبر الميزة التنافسية هدفا استراتجيا تطمح كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها البشرية.
3. يساهم تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة و امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثا: أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث نتيجة إلى عدة اعتبارات نذكر منها ما يلي:

1- حسن تسيير الموارد بصفة عامة وتسيير الكفاءات بصفة خاصة يمكن للمؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات و التطورات التي تحدث.

2- يعتبر تسيير الكفاءات من أكثر المواضع التي لقيت وتلاقي اهتماما كبيرا في ميدان التسيير والإدارة، وبالرغم من التطور الذي طرأ على أسس نظريات تسيير الموارد البشرية إلا أنه مازال هناك مجال للبحث والتجديد.

3- يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية تسيير الكفاءات كأداة جوهرية لتحقيق التميز و التفوق.

وأخيرا ترجع أهمية هذا البحث نتيجة كون معظم المؤسسات الوطنية الجزائرية رغم توفرها على طاقات بشرية ذات قدرات ومؤهلات عالية إلا أنها لا تحسن استغلالها.

رابعا: أهداف البحث:

بناءا على تحديد مشكلة موضوع البحث والافتراضات الأساسية فان الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على طبيعة تسيير الموارد و الكفاءات البشرية بشركة اتصالات الجزائر.
2. تقديم دليل علمي عن أهمية الاهتمام بتسيير الموارد والكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
3. محاولة التأكد من دور تسيير الكفاءات كأحد أهم عوامل التفوق في الاقتصاد الجديد وهل هي مسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية؟

ونطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع،كما نأمل أن تكون خطوة لغيرنا لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط و المسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

- رغبتي في الإطلاع أكثر على هذا الموضوع و التعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بالكفاءات البشرية ،مع تقديم أولوية الموارد المالية و التكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأس المال البشري والفكري.

سادسا : دراسات سابقة:

1- أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير جامعة الجزائر 2004 من إعداد الباحثة سملالي يحضية و قد ركزت في بحثها على أن الجودة والمعرفة من أهم مصادر الميزة التنافسية .

2- دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية –عامل الكفاءات في المؤسسة – رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 2011 من إعداد الباحثة سليمان عائشة، وقد ركزت في بحثها على دراسة جميع موارد المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الكفاءات البشرية.

سابعا: المنهج المتبع في البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، جوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها.

تاسعا: تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات إذ وضحنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية للكفاءات البشرية في المؤسسة بينما في المبحث الثاني أهمية الكفاءات في مواجهة التاحديات الراهنة، في حين خصصنا المبحث الثالث إلى تسيير الكفاءات.
أما الفصل الثاني كان بعنوان تسيير الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة تناولنا في مبحثه الأول مفاهيم حول تنافسية المؤسسة، في حين خصص المبحث الثاني لدراسة الميزة التنافسية للمؤسسة أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .
أما الفصل التطبيقي فتعلق بدراسة واقع تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة، أما المبحث الثاني فكان بعنوان واقع تسيير الكفاءات في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، أما المبحث الثالث فخصص لإعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

وسنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، سنعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات و الاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

تمهيد:

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة، وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يرتكز على طرق تسيير حديثة، والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال والأهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات كمورد غير ملموس للمؤسسة، وتسييرها بطريقة فعالة وكفأة قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات.

وقصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهومها، وكذا أهميتها كما سنتطرق إلى كيفية تسييرها قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات أصل المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، حيث حضي هذا المفهوم نصيب كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح، حتى وإن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية وسنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءات، خصائصها وأهميتها، أبعاد الكفاءات وكذا أنواعها ومتطلباتها.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات البشرية.

أولا: مفهوم الكفاءات البشرية

إن مفهوم الكفاءات عموما تعتبر من الإشكالات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد القدرات والكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع الكفاءات الضرورية التي تحقق أهداف المؤسسة. لذلك يجب على رجال الأعمال والمسيرين التفرقة بين المصطلحين، وذلك بالنظر لتعدد الآراء واختلافها أحيانا في التعريف خاصة عند مناقشة فعالية الإدارة ويتجلى ذلك في التالي:

1-الفعالية

التعريف الأول: تعرف الفعالية على أنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب.[1]

التعريف الثاني: "تعرف أيضا على أنها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، ويقال أن المدير الناجح هو المدير الفعال، ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة انجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح".[2]

2- الكفاءة:

التعريف الأول: هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعرفة علمية (خبرة) وبعد سلوكي(أي الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لانجاز مهامه بطريقة أحسن.[3]

[1]- منال طلعت محمود، **أساسيات الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر،2003، ص268.

[2]- جلال إبراهيم العبد، **إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارة والمدرين-وظائف الإدارة- المهارات الإدارية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص20.

[3]-J.m.Peretti, **dictionnaire de ressources humaines**, 3eme édition, librairie unibert, 2003,p5.

التعريف الثاني: عرف D.collardyn الكفاءات على أنها« استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية». [1]

التعريف الثالث: «القدرة على التعبئة، بتجميع الموارد وتنسيقها في إطار صيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا ». [2]

التعريف الرابع: «الكفاءة هي تلك المهارة العملية الآنية والقصيرة ». [3]

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: « الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات والسلوكات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين».

ثانيا: خصائصها الكفاءات البشرية

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص: [4]

1-ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

2-صياغتها تتم بطريقة دينامكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف والدرايات الفنية.

3-هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة.

4-هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه5-ليست أصولا بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع.

[1] - Daniel Pemartin, **Gérer par les compétences ou comment réussir** autrement, édition management société (EMS),PARIS ,1999,P36.

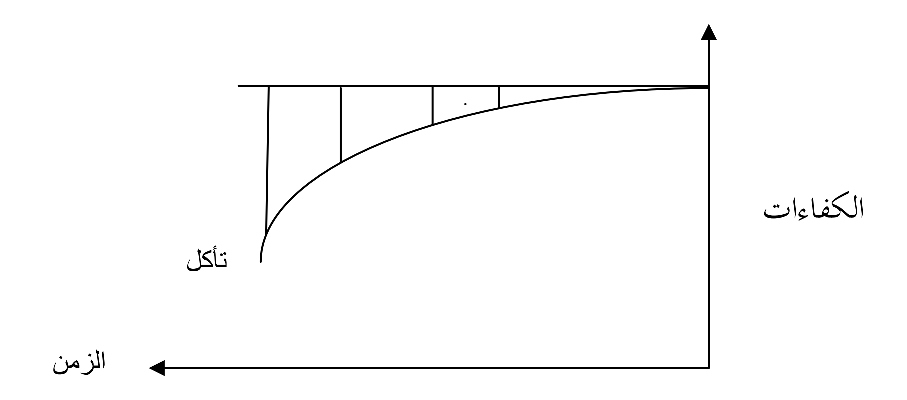
[2] -Philippe Lorino, **méthode et pratiques des performances**, 3eme édition, édition d'organisation, paris,2003, p67.

[3] -Fanny Barbier, André Brunetière, **manifeste pour le lien social**, édition liaison, paris,1993,p103.

[4]- موساوي زهية، خالدي خديجة، **نظرية الموارد والتجديد في تحليل الإستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز**، مداخلة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة،2005، ص09.

6- تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين، ويمكن توضيح تقادم الكفاءات من خلال الشكل الموالي: [1]

الشكل رقم(1) **تقادم الكفاءات.**



المصدر: زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2007-2008، ص 32.

ثالثا: أهمية الكفاءات البشرية

يمثل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على المستوى التنظيمي.

أولا: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تمخض عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال تكريس دينامكية مهنية جديدة على المستوى البشري:

تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب، ولازال مسيطرا في العديد من المناطق، واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانيات وبداية التسعينات من القرن الماضي، ويقتصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية، والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني، والتي تحدد قيمته كعامل أو كتقني في إطار وظيفة، مهنة، أو منصب معين.

[1]- زكية بوسعد، **أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص32.

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة، أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب نع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد.
- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد* من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى[1].

*تمكين الأفراد: إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، إشراكهم في عمليات بناء المؤسسة باعتبار أن نجاح المؤسسة يعتمد على تناغم حجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة.

[1]- رحيل آسيا، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010-2011، 22.

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد خاصة منها الكفاءات البشرية على هذا المستوى فيما يلي:

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاضد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.
- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاضد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده).
- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات (إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية).
- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها كان ولابد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان المؤسسة من داخلها وخارجها حيث أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يؤتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية لابد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم[1].

---

[1]- أبو القاسم حمدي، **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص ص 47-48.

3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

-تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين....الخ.

-أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد.

-لا بد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني...الخ فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنيت، مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

4- أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمحتكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

-تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

-أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع[1].

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات،...الخ) ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض

[1]- رحيل آسية، مرجع سبق ذكره، ص ص24 25.

تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة المنسية[1].

المطلب الثاني : أبعاد الكفاءات البشرية

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية، أما على المستوي الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، وقد استطاع T.Dunand الجمع بين دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي.[2]

المعرفة Savoir ou connaissance: تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

2-المهارة Savoir faire: القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

3-الاستعداد Savoir –être : قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

فالكفاءة هي مزيج بين المهارة، المعرفة، والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني حيث نلاحظ أن الكفاءة رقم 2 تختلف على الكفاءة رقم1 فقط من حيث المهارة والمعرفة.[3]

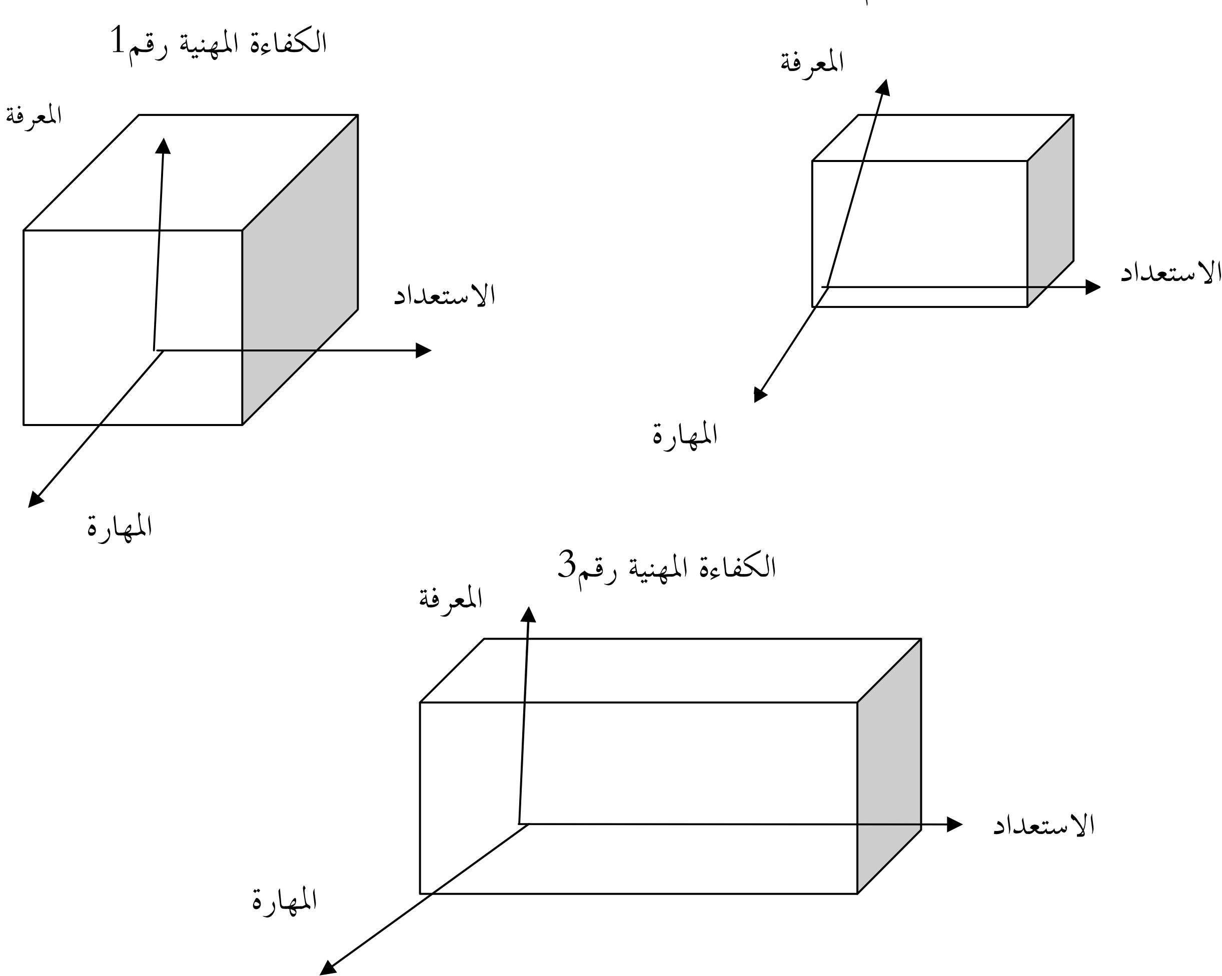
---

[1]- رحيل

[2]- مداح عرايبي الحاج، **البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتجية المؤسسة**، مداخلة مقدمة في الملتقي الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 2006، ص 4.

[3]- نفس المرجع السابق، ص 4.

الشكل البياني رقم(2) : **أبعاد الكفاءة**



المصدر: مداح عرايبي الحاج، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة شلف، 2006، ص4.

المطلب الثالث : أنواع الكفاءات البشرية

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقا لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، وأخيرا المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية:

1– الكفاءات الفردية (Les compétences individuelles):

يقصد بالكفاءة الفردية "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية". [1] فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. [2]

[1] -Phillipe Zarifian, **le modèle de la compétence** , édition liaisons, paris, 2001, p 78

[2] -Claire Beyou, **manager les compétences**, édition liaisons, paris, 2003, p34.

وهناك من يرى على أنها حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة.[1] فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث يمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية.

الكفاءات	تعريفها
التميز	معرفة الفرد كبقية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة،والقدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وان تبنى سلوكات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفاعلية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية
امتلاك روح اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية
إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر العدالة اتجاههم
إيجاد الجو المناسب للتطور	مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل	التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل
الاتجاه نحو العمل مع الجماعة	انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين
توظيف مساعدين مهرة	يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه
بناء علاقات جيدة مع الآخرين	يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
إنساني حساس	يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.
التميز ببرودة أعصاب عند	يواجه المشاكل ببرودة دم، حازم، يعتمد على الآراء الواقعية، لا الآخرين بسبب

[1] - Levey Leboyer, **la gestion des compétences**, 2éme édition, édition organisation, paris, 1997, p42.

مواجهة المشاكل	أخطائهم على أن لا تكون هذه الأخطاء فادحة، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
ايجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة	يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها
معرفة الذات	بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة
العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة	يعامل الأشخاص معاملة حسنة
التصرف بمرونة	يمكنه تبني سلوكات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، ومتساهلا في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون.

المصدر:

Levey- Le Boyer, la bestion des compétences, 2eme Edition, Edition d'organisation, Paris, 1997, pp 48-49.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، كالمعارف، القدرات، السلوكات، القيم الاجتماعية...الخ التي تظهر أثناء العمل والتي يجب التنقيب عليها، واكتشافها وتطويرها بما يخدم المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.

2-الكفاءات الجماعية (les compétences collectives)

" هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج". ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية وتوظيف النتائج، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.[1]

ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

[1]- سملالي يحضية، **اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 139.

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي .

3- الكفاءات التنظيمية: (Les compétences Organisationnelles)

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية.[1]

حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبير، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفاءة.[2]

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:[3]

---

[1]- توماس وهلين، دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، تر: محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص ص333-334.

[2]- سملالي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 140.

[3]- رحيل آسية، مرجع سبق ذكره، ص14.

3-1- قاعدة المعرفة

هي نوع من أنواع قواعد البيانات لإدارة المعرفة وهي عبارة عن مخزن للمعلومات تساعد على جمع المعلومات وترتيبها ونشرها والبحث فيها والإنتفاع منها.

3-2-إطار المعرفة

يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد بنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، والسياسات المحددة لها.

3-3- ديناميكية المعرفة

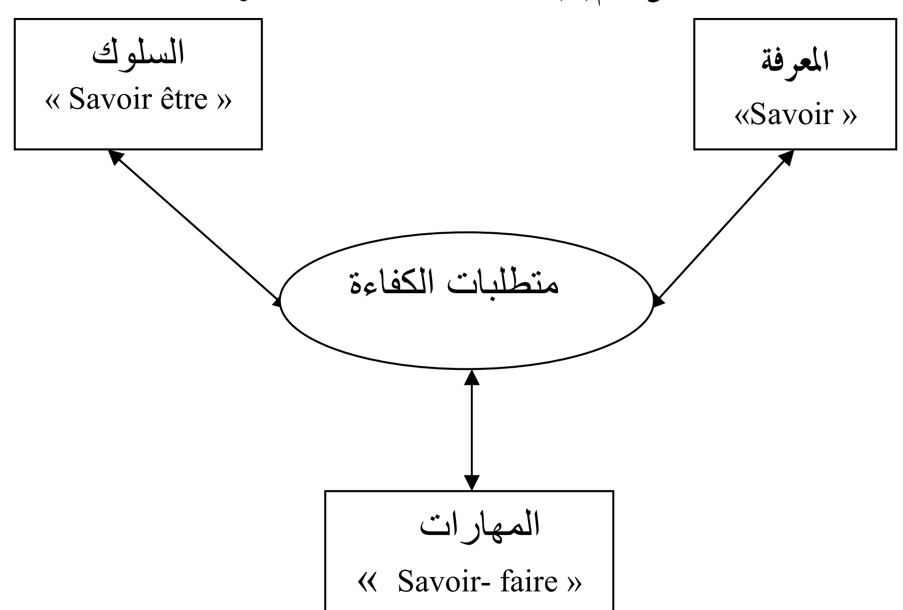
عبارة عن التفاعلات مابين الوحدات الفردية المنسقة والمخولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالإستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم.

المطلب الرابع: متطلبات الكفاءات البشرية

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات وهي ممثلة في الشكل التالي:

شكل رقم(3): **متطلبات الكفاءات البشرية**



المصدر: عائشة لشلاش، عمار درويش، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص05.

ومنه نستخلص أن الكفاءة واجب لا يمكن فصله عن تغيير التنظيم للمؤسسة، وبالتالي الكفاءة تركيب من المعرفة، السلوكات والمهارات التي قد تظهر من خلال تمارين عمل واقعية في نشاط محدد، فهي تعد متطلبات للكفاءات البشرية، وتعرف هذه العناصر الثلاثة كما يلي:

تعريف المعرفة (Savoir):

التعريف الأول: ل "بوتر دروكر" تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي، والمورد المسيطر والوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية.

التعريف الثاني: المعرفة تعني الفهم، الإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة. [1]

تعريف المهارات (Savoir faie) :

التعريف الأول: المهارات هي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو الجماعة والتي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه.

التعريف الثاني : عرفت على أنها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات، تمارس في إطار معين، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها. [2]

تعريف السلوك (Savoir être): السلوك هو ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثية والمتعلقة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك.[3]

[1] – الطيب الدودي، الأمين حلموس، **إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية**، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات وما همته في تنافسية المؤسسة، جامعة بسكرة، 22-23 فيفري 2012، بدون صفحة.

[2] – عاشور زيان، **دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاتجاهات المهارية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010-2011، ص03.

[3] –نذيرة بوزيد، **دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012، ص62.

المبحث الثاني: أهمية الكفاءات في مواجهة التحديات الراهنة:

نعيش اليوم في عالم يشهد تحولات جذرية متلاحقة، الأمر الذي انعكس على مختلف المؤسسات في جميع أنحاء العالم، وفي إطار التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العملية والإبتكارية لا بد على المؤسسات من مراجعة واقعها واستشراف مستقبلها، خاصة وأن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري يتجه نحو الاعتماد المكشف على المعارف والكفاءات.

المطلب الأول: علاقة الكفاءات البشرية ببعض المصطلحات المعاصرة

لا شك أن إفرازات العولمة والاقتصاد الجديد أثرت بشكل أو بآخر على الوسط التنافسي داخل السوق، ومما أثر مباشرة على المؤسسات وخاصة الأفراد، نظرا لاعتبارهم المؤثر والتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر.

1-علاقة الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات

نتيجة ظهور تكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثيراته على الساحة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بمسايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي:[1]

-في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهور وانتشار استعمال الانترنت)، والذي ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز المعلومات ومعالجتها للاستفادة منها، أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.

- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذوي كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط
- اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات، والذي يتطلب من الموظفين توفرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال.

ومن بين تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي:

-استحداث مناصب خاصة، والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد المكلفون بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتوفرة.

-استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت.

- ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الانترنت الأمر الذي يفرض على المؤسسات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة(خاصة رجال البيع والمندوبين)، لتتمكن هذه المؤسسات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه اختصار طرق التوزيع.

[1]- رحيل آسية، مرجع سبق ذكره، ص ص18-19.

وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيا الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة، حيث صنفتها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه في عصر المعرفة، والموضحة في الجدول، والذي يبرز مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لدى الفرد للتكيف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسسات، كالتحكم في التكنولوجيات الجديدة، وتعلم الاعتماد على الذات، وكذا ضرورة العمل الجماعي ...الخ من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا .

الجدول رقم (2): الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	تعاريفها
التفكير الناقد والبناء	حل المشاكل، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشاكل وكذا طرق جديدة للاتصال
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجيد، الإجماع....الخ
فهم التدخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي، والمعرفي، والأخلاقي(إدارة التنوع البشري)
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة .
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأجهزة الإلكترونية الخاصة بالمعرفة، والتحكم فيها.
المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس	الاستمرار في التعلم والتدرب من أجل مسايرة التطورات وكذا العمل على التنمية الذاتية

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة،2002، ص 145،بتصرف.

ومنه يمكن القول أن هناك تأثير متبادل بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن تطوير الكفاءات تزيد في قوة ودرجة الإبداع والابتكار وبالتالي انتشار استعمال تكنولوجيا المعلومات، في حين فرضت هذه الأخيرة على المتعاملين التكيف مع هذه التكنولوجيا و محاولة إكسابها واستخدامها من أجل التفوق.

2-علاقة كفاءات الأفراد بالأداء:

قبل الخوض في العلاقة الرابطة بين الأداء والكفاءة، نعطي تعريف للأداء فهو أولا يجمع بين الفاعلية والفعالية، فالمستوى الأول يتعلق بالفعالية(Efficacité) وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة، وبالثاني يتعلق بالفاعلية وهي العلاقة بين النتائج المحصلة والوسائل المستعملة لتحقيقها، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة ويستمد الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين، الأول داخلي وهو الأداء البشري، التقني، المالي، والخارجي وهو وضع المؤسسة في السوق والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات،[1] وبما أن كفاءات الأفراد تساهم هي الأخرى في

[1]-أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص33.

تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بأخر بالأداء، فتوجد نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين، أما النقاط المشتركة فتتمثل في التالي:[1]

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جديدة.
- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.
- حسب(Moam Chomsky) فلغة كفاءة الفرد هي قدرته على إنتاج اللغة وأدائه هو الاستعمال الفعال لتلك اللغة في حالات مختلفة.[2]

أما نقاط الاختلاف فهي:

- مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة بسبب في ذلك الأداء.
- لا تتناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جديدة في الأفراد، أو سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد.
- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد(ويعتبر من أهم عوامل النجاح).
- عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجماعية).

وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج وكفاءات الأفراد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية

المطلب الثاني: آليات تنمية الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة والعامل البشري لذلك يتعين على كل مؤسسة أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

أولا: مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه« مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها.

---

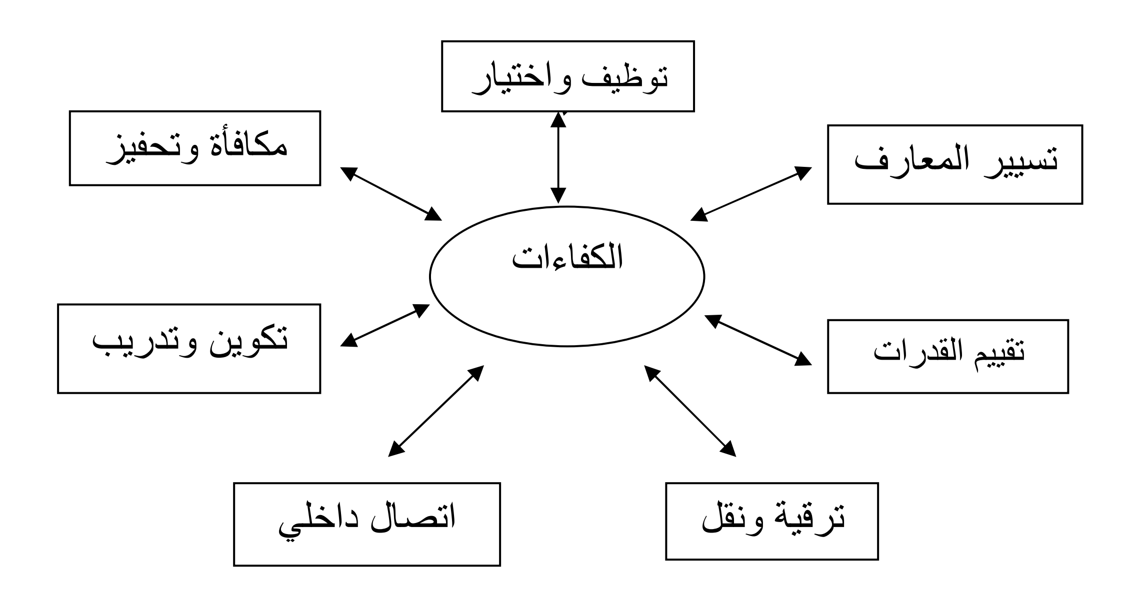
[1] -Nadine Jolis, **piloter les compétences (de la logique de poste à l'atout- compétence)**, 2ème édition, édition d'organisations, paris, France, 1997,pp31-35.

[2] – أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص33.

ويذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية الكفاءات ليست كالتدريب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي: [1]

الشكل رقم (4): **الكفاءات محور تمركز أنشطة تسيير الموارد البشرية.**



المصدر: كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات:" الإطار ألمفاهيمي والمجالات الكبرى " مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص 55.

ثانيا : مجالات تنمية الكفاءات البشرية: بما أن الكفاءات تمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فان المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة أيضا إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات.

[1] – مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي التابع حول:" الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير "، جامعة شلف، 3-04 ديسمبر 2012.

-إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة...الخ.

-تقييم الكفاءات: يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات...الخ.

-تطوير الكفاءات: يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان، نجد التكوين المرتكز على الكفاءات.

– تحفيز الكفاءات: توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أداهم.[1]

المطلب الثالث: أهداف تنمية كفاءات الأفراد:

من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية، تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته فإن هذه العملية وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها:

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد.[2]
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد.

[1]- نفس المرجع السابق، بدون صفحة.

[2]- أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص58.

- إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الإبداع.[1]

-اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.

- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجيا، ...) وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة ".
- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذه التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد.
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل.[2]
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف.
- تعليم الأفراد-خاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة.
- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة.
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه(استغلال وتنمية المهارات).

المطلب الرابع: الجهود الدولية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالجزائر.

تهدف سياسات وأنظمة التعليم والتكوين وتدريب المهارات إلى مواجهة العديد من التحديات التي تعترض المجتمعات البشرية، حيث يأتي على رأس قائمة الاهتمامات توفير مناصب الشغل الكافية لامتصاص أكبر قدر ممكن من البطالة، ومن السياسات الدولية المتعلقة بتطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية نجد « تطوير نظام التكوين المهني في الجزائر» وأهم ما جاء فيه ما يلي:[3]

-لقد بذلت الجزائر مجهودات كبيرة في مجال التعليم والتكوين بحيث سجلت الفترة الممتدة من1972إلى 1998ارتفاع عدد المتمدرسين في النظام التربوي والتكوين المهني، ومؤسسات الاستقبال من 8500 إلى 21000 منها 1072 في التكوين المهني، وخصصت الدولة مبالغ مالية هامة من الميزانية لتنمية هذا القطاع، قدرت بما يعادل 07% من الناتج الداخلي انطلاقا من النتائج الإيجابية الكثيرة التي تحققت على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي إلا أن هذا القطاع يعيش منذ عدة سنوات أزمة عميقة تتميز باختلافات منها: نسبة تسرب عالية في جميع المستويات، مردودية داخلية وفعالية خارجية مترددين، تأطير تقني بيداغوجي ينقصه التأهيل والاحترافية، وذلك لعدة عوامل منها:

[1] -Allain Meignant, **Déployer la stratégie**, édition liaisons, paris, France, 2000, p170

[2]- أبو القاسم حمدي، مرجع سبق ذكره، ص58.

[3]- نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص82.

- ضغط الطلب الاجتماعي المتزايد والذي فاق قدرات استيعاب النظام.
- نقص الموارد المالية أمام تنامي الاحتياجات بالإضافة إلى التوظيف غير الفعال للنفقات.
- يتركب نظام التعليم والتكوين في الجزائر من قطاعين هما:
- النظام التربوي العام (الأساسي، الثانوي، الجامعي).
- نظام التكوين التقني والمهني(التعليم التقني، معاهدة ومراكز التكوين المهني، التكوين القطاعي في المؤسسات).

ويتشكل التكوين المهني من الأنماط التالية:

* **التكوين المهني الأساسي**:موجه للشباب غير المؤهل مهنيا وتتضمن 5مستويات:[1]

1. تكوين العمال المتخصصين (مستوى1).
2. تكوين العمال والأعوان المؤهلين(مستوى 2).
3. تكوين العمال والأعوان المؤهلين تأهيلا عاليا(مستوى 3).
4. تكوين أعوان التحكم والتقنين (مستوى4).
5. تكوين التقنيين الساميين والإطارات الوسطى (مستوى5).

*__التكوين المهني المتواصل__: مصمم في شكل برامج تكوينية مفتوحة بصفة دائمة لكل العمال على أساس خبرات ومعارف سابقة، وتهدف إلى:

1- تحويل العامل بواسطة اكتساب تأهيل جديد.
2- الترقية الاجتماعية والثقافية للعمال بواسطة التأهيل.

*__التمهين:*__ يهدف إلى إدماج الشباب في مزاولة مهنة من خلال في مؤسسات عمومية أو خاصة ومتابعتهم لتكوين نظري مدته 4ساعات أسبوعيا.

*__التكوين في المؤسسة__: أعيد تنشيطه وتنظيمية قي سنة 1982م بغية تشجيع على المساهمة في المجهود الوطني لتنمية التكوين المهني.

*__التكوين المهني عن بعد__: احدث هذا النمط سنة 1984 بإنشاء المركز الوطني للتكوين المهني عن بعد.

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص83.

* التمهين هو نمط في التكوين المهني يهدف إلى إكتساب تأهل مهني أولي، حيث يتلقى المتمهن تكوين تطبيقي على مستوى قطاعات النشاط الاقتصادي المرتبطة بإنتاج المواد أو الخدمات من جهة ودروس نظرية تكنولوجيا تكميلية بمركز التكوين المهني والمهين من جهة أخرى

وفي مساهمات الهيئات الدولية في جهود التكوين وتنمية الموارد البشرية نجد أنه في الجزائر استفادت الكثير من المؤسسات و الهيئات العمومية من برامج الدعم الدولية لاسيما تلك الممولة من قبل البنك العالمي مثل: البرنامج الذي خصص سنة 1993لتكوين إطارات قطاع المنشات القاعدية على المستوي الوطني.

وعلى أساس هذا النظام، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها الفرص الكافية للالتحاق بمراكز التكوين المهنية او التواصل معها لربط علاقات والاستفادة منها لتلبي احتياجاتها من الكفاءات البشرية.

المبحث الثالث: ماهية تسيير الكفاءات البشرية

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة و المعلومات واستخدام ذلك في الميادين، فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير وتحسين الأداء داخل المؤسسة، حيث يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين، التوظيف وغيرها وضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات، وأهدافها واهم المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات وكذا مجالات تسييرها.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية وأهدافها

أولا: مفهوم تسيير الكفاءات البشرية

التعريف الأول: لقد عرف على أنه"عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب و تطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من اجل تنمية أداء العاملين" .[1]

التعريف الثاني: إنه "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل".[2]

التعريف الثالث: يعرف تسيير الكفاءات على أنه:"مجموع الأنشطة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد".[3]

من هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات وهي تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.[4]

إذن تسيير الكفاءات يشمل ما يلي:

- تحولا من مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة؛
- مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، خدمة للأهداف متوسطة وطويلة الأجل.
- إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تجديد، نقل والحفاظ على الكفاءات. فتسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف و الخصائص المهنية(بما فيها السلوكية)الضرورية لشغل المنصب، وتهتم لكفاءات الفرد جميعها سواء

[1]- بوجمل احمد، « **performance de ressources humaines** »، مداخلة مقدمة في الملتقي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 02.

[2]- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، **التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في أحداث التغيير الايجابي للمؤسسات**، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006، بدون صفحة.

[3]- رحيل آسيا، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[4]- زكية بوسعد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات البشرية

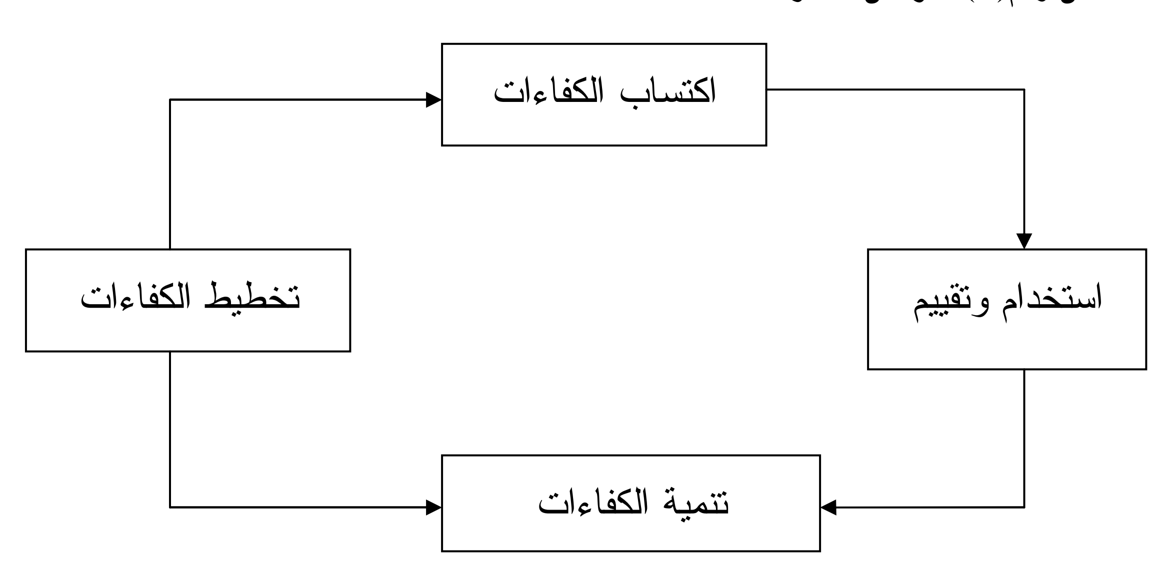
هناك بعض الأهداف وتتمثل في ما يلي: [1]

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وبتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيحس العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لا بد لها من تسييرها وتتمثل مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية والموضحة في الشكل: [2]

الشكل رقم(5): مراحل تسيير الكفاءات



المصدر:بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص249.

---

[1]- نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص72.

[2]- زكية بوسعد، مرجع سبق ذكره، ص 43.

1) تخطيط الكفاءات : وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.[1]

2) اكتساب الكفاءات:يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.

3)تنمية الكفاءات: والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكات.

4)استخدام وتقييم الكفاءات:وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدرب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات.وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات .

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية.

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم إستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث أن فهم علاقات الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:[2]

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص ص 43-44.

[2]-كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص ص 56،57.

1-المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف، أو الخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية ومختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال يشمل المعرفة، المهارة ، أو حسن التصرف والسلوكيات.

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على فعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من عمل بفاعلية، والرغبة على الفعل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية(أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية.

2-المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، وقدرة المؤسسة التنظيمية والتكنولوجيا فبالتفاعل الايجابي تتحقق لدينا كفاءات ذات تميز فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية .

3-المقاربة الإستراتجية:

وتتحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخري مشابهة.[1]

ومنه لتحقق أهدافها المسطرة، عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات و توظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من اثر أفضلية تجميعها ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز.

المطلب الرابع: مجالات تسيير الكفاءات البشرية

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن الكفاءات بحاجة إلى تسيير ومتابعة ومن خلال التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية وصقل من خلال عمليات التطوير، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم، إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي:

1)-إعداد مواصفات الكفاءات البشرية.

---

[1]- نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

2)-تقييم الكفاءات البشرية.

3)-تطوير الكفاءات البشرية.

4)-رواتب الكفاءات البشرية.

1)إعداد مواصفات الكفاءات البشرية:

يمثل إعداد المواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات.[1]

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،...الخ، ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:[2]

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

2)تقييم الكفاءات: يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وأحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف والقوة في الكفاءات ويكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم وجداول الكفاءات الجماعية.

وهناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها:[3]

*مقابلة النشاط السنوية: حيث يجري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تسمح بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فإنه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات إدخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

[1]- كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 58.

[2]-نفس المرجع السابق، ص 58.

[3]- نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 74.

*المرافقة الميدانية: وتسمح للمسئولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وتقدم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، وهناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل.

*مرجعية الكفاءات: إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الإيجابي وتعد مصدر يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر والمستقبل لاستكمال وتنمية المستوى، وبمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أخذ في عين الاعتبار الكفاءات الضرورية والمنح والقدرات من أجل معرفة وتحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة وتسيرها، بصفة أخرى هو الملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال والكفاءات الضرورية الحقيقية بوضوح.

تعرف كذلك أنها أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نموذج العمل في الفرع المهني وتنجز من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن ثم تحديد نماذج العمل الأساسية وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية بمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد.

*طريقة مركز التقييم: وتعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل: المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، وصيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة، ويحسب تقييم التباعدات من خلال العلاقة التالية: تقييم التباعد= الكفاءات المكتسبة + الكفاءات الحقيقية.[1]

3) تطوير الكفاءات:

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في أحداث تغيراته ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملوا المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها. فإن هذا يستدعي ضرورة صياغة وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

[1]- نفس المرجع السابق، ص 74.

أ) **التكوين المرتكز على الكفاءات**: هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكات خاصة وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة علي الفرد.

ب) **التدريب بالمرافقة المرتكز علي الكفاءات**: قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في التعلم، أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.[1]

4- رواتب الكفاءات: تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح وتطوير الأفراد الخاصة بتسيير الكفاءات وهذا ما يصنعه المسيرين لجمع الكفاءات وتطويرها لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.[2]

إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات، وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل.

ويمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال في التالي:

الوظيفة، القدرة على تقديم الخدمات من الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المؤسسة ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة، حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي:

- الأجر القاعدي.
- الجزء المتغير من الأجر مثل العلاقات والتعويضات .
- الميزات المحتملة مثل: التأمينات.

[1]- جمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[2]- نذيرة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص 76.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية، وكذا إلى أهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة وصولا إلى تسيير الكفاءات البشرية من مفاهيم، أهدافها ومجالاتها الكبرى وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات، وهو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها، وتعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب عليها العمل على جذب وبناء الأشخاص المتميزين والمبدعين وذلك بتنمية الخبرات وتسهيل إنتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة مهما يكن مصدرها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية. وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

تسيير الكفاءات البشرية كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة

تمهيد:

كان ولا زال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكتاب والمنظرين بدءا من M.PORTER أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق، لكن مع التطورات المتسارعة ظهر نموذج حديث يعرف المؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات البشرية الأمر الذي يقتضي عليها تثمين هذه الموارد الداخلية والبشرية خصوصا.

وبغية التفسير أكثر سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تنافسية المؤسسة ثم التعرف إلى مفهوم الميزة التنافسية، خصائصها، شروطها ومصادرها كما سنحاول إبراز مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم حول تنافسية المؤسسة

تميز مفهوم التنافسية بالحداثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان في الفترة 1981-1987م التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية وظهر الاهتمام بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة وكذا التوجه من اقتصاد السوق إلى اقتصاد المعرفة.

وسنتطرق بالدراسة من خلال هذا المبحث إلى ما يلي:

- مفهوم التنافسية وأسبابها.
- أنواع التنافسية.
- قياس التنافسية.
- الاستراتيجيات العامة للتنافس.
- مؤشرات قياس التنافسية ومحدداتها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأسبابها:

أولا: مفهوم التنافسية: عموما يصعب تقديم تعريف محدد ودقيق حول التنافسية ولهذا الاختلاف وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنعرض فيما يلي بعض التعاريف:

- **التعريف المرتكز على السوق:** مفاد هذا التعريف أن التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا إلى تقويم حصة السوق التنافسية.[1]

- **لتعريف المرتكز على مدى قدرة المؤسسة الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية:** وعلى هذا الأساس تعرف التنافسية على أن المنظمة تصبح تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير، بتحقيق معدل ربح على الأقل يساوي المعدل المطلوب لتمويل أهدافها.[2]

---

[1]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية**، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 101.

[2]- حباينة محمد، **دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص 22.

وهناك من عرفها على أنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد".[1]

ومما سبق يمكن القول أن مفهوم التنافسية متعدد الأبعاد، حيث تجتهد المؤسسات في تحقيقه قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فالتنافسية حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفية التي تجعل المنظمة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

ثانيا: أسباب التنافسية: تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية ركنا أساسيا في نظام الأعمال الجديد، والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات ومن أهم الأسباب نجد:[2]

1- تعدد الفرص في السوق العالمي نتيجة تحرير التجارة الدولية.

2- وفرة المعلومات عن مختلف الأسواق نتيجة تطور أساليب بحوث السوق والشفافية التي تتعامل بها مختلف المؤسسات.

3- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين مختلف وحدات وفروع المؤسسات بفضل شبكة الإنترنيت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.

4- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع مختلف عمليات الإبداع والابتكار.

5- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ويتضح أن كل هذه العوامل ستدفع المنافسين إلى بذل جهد أكثر أي المزيد من التنافس، كما أن وفرة المعلومات والتدفق السريع لنتائج البحوث والتطورات التقنية ييسر للمؤسسات الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر لتكوين إمكانيات البحث والتطوير الخاصة بها وبالتالي توفر الاستثمارات التي قد تكون متاحة لها وهذا ما يزيد بدوره من الجهود التنافسية.

[1]- فريد النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا**، مدخل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات، مصر، 1997، ص 123.

[2]- علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين هما:[1]

أولا: التنافسية بحسب الموضوع

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

1- تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة والخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج في الأسواق في وقت معين.

2- تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها أخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي تجد من بينها تكاليف البيئة، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية...الخ من جهة أخرى فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحصيلها، ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزبائنها ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيما إضافية في كل مستوياتها.

ثانيا: التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:[2]

1- التنافسية الملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا تتفاءل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير لا تكون كذلك في المدى الطويل.

---

[1]- عمار بوشناق، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مصادرها وتنميتها وتطويرها، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 11.

[2]- المرجع نفسه، ص ص 11-12.

2- القدرة التنافسية:

بيّن استطلاع للرأي، أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير حيث ان هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية، ويبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

إنه من المهم التفرقة بين أنواع التنافسية حتى لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق أهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

المطلب الثالث: قياس التنافسية

يمكن معرفة موقع المؤسسة من الثنائية (فعالية- إنتاجية) من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.[1]

1- الفعالية: نقول عن المؤسسة أنها فعالة إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها، ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المتوقعة.

2- الإنتاجية: هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

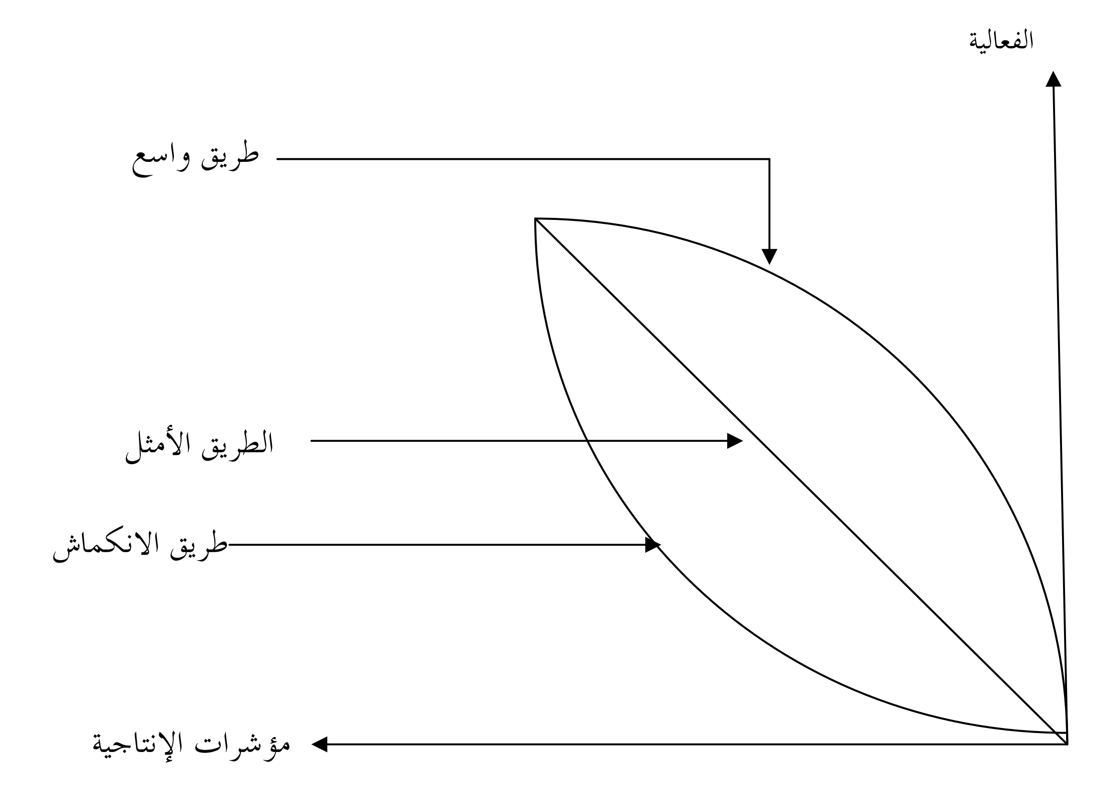
3- الفعالية – الإنتاجية:

يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليفة بين الفعالية والإنتاجية ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة تتجه المؤسسات نحو البحث عن التوازن الجديد بالاعتماد على وفرات في الإنتاجية وحتى يتبين لنا ذلك يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل وذلك سميت بطريقة الانكماش، إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة والتي يصعب تعويضها مستقبلا بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد الأفضل باعتبار أنه يعمد إلى بناء قوة تنافسية متناهية في بيئة معقدة حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بواسطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة.

والطريق الثاني هو طريق التوسع ووجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات) وجعلهم أكثر وفاءا.

[1] - Elavette & M.Niculescuk, **Les stratégies de croissance**, édition d'organisation, Paris, 1999, p220-229.

الشكل رقم (6): طريق التنافسية للمؤسسة



المصدر: E. Lavette et M.nicoulescuk, les stratégies, de croissance, édition d'organisation, Paris, 1999, p 227.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام السوق المنافسة يتم من خلال حساب مرونة الإنتاجية بالنسبة للفعالية ونجدها في ثلاث حالات:

1- إذا كانت المرونة أكبر من الواحد يوافق الطريق المسمى بالتوسع.

2- إذا كانت المرونة تساوي الواحد يوافق الطريق الأمثل.

3- إذا كانت المرونة أقل من الواحد يوافق الطريق المسمى بالانكماش.

المطلب الرابع: الاستراتيجيات العامة للتنافس

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن المؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز.[1]

[1]- زغدار أحمد، **المنافسة التنافسية**، دار جدير للنشر، الأردن، 2011، ص 50.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجأ المؤسسة إلى تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هنا هو السعر النهائي الذي تصل به السلعة إلى المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الإنتاج والتوزيع، فإذا ما تمكنت المؤسسة من بيع منتجاتها بسعر منخفض فيمكنها الفوز بحصة من السوق.

يمكن للمؤسسة أن تلجأ إلى تخفيض تكلفتها عندما تتوفر لها جملة من الشروط هي:

- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة.
- القدرة على التأثير على عناصر التكلفة من خلال الروابط التجارية المختلفة التي تربطها بالموردين.

إن اعتماد المؤسسة إستراتيجية الحد من التكلفة وبيع منتجاتها بأسعار منخفضة والاكتفاء بهامش ربح منخفض تمكنها من الحصول على نصيب كبير من السوق يسمح لها ببيع كميات كبيرة من منتجاتها.

2- إستراتيجية التميز والاختلاف:

تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتتزايد نجاح هذه الإستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.[1]

ومن ثم يتعين توفر جملة من الشروط التي تضمن التفوق، هذه الشروط هي:

- أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتوج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتميز، ومن ثم يقبل على اقتناء السلعة أو الخدمة، ويمكن تحقيق هذا الشرط باستعمال مواد خام جيدة، وهنا لابد من بذل مجهودات كبيرة في مجال البحث والتطوير والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج، ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر بتسليم السلع في أحسن الظروف من خلال تسليمها في الوقت المناسب.[2]

[1]- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 118-120.

[2]- زغدار أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 52-53.

– من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.

– قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تتقلص.

3– إستراتيجية التركيز:

في ظل هذه الإستراتيجية تسعى الشركة إلى العمل في جزء محدود من السوق بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال إنتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرته على إشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل، وقد تعمل المؤسسة على تدنية تكلفة إنتاج منتوجاتها بشكل يجعل منه أكثر قدرة على منافسة منتجات المنتجين الآخرين، وقد تعتمد المؤسسة سياسة الجمع بين السياستين السابقتين أي الخروج بمنتج متميز نوعا وسعرا.

إن نجاح المؤسسة في تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب منها توفير جملة من الشروط نوجزها في النقاط التالية:

– تعدد حاجات المشترين بحيث يمكن التركيز على جزء منهم.
– عدم وجود منافسة في نفس مجال تخصص المؤسسة.
– أن تكون حدة المنافسة كبيرة ما بين المتنافسين، بحيث تصبح بعض القطاعات أكثر إغراء وجذب من قطاعات أخرى.

وتقوم المؤسسة بتحديد القطاع الذي تعمل فيه انطلاقا من جاذبيته، التي تبنى على معرفة المؤسسة به، الأرباح التي يمكن تحقيقها فيه، شدة المنافسة فيه، هذا بالإضافة إلى مدى توفر المؤسسة على الإمكانيات التي تسمح لها بمواجهة الطلب في هذا الجزء من السوق.

المطلب الخامس: مؤشرات قياس التنافسية ومحدداتها:

تدفع تلك الأنواع للتنافسية نحو الاهتمام بمؤشرات قياسها، وبعدد من المحددات التي تمكن من التمييز بين إنجاز التنافسية واستمراريتها.

أولا: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة:

يمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.[1]

1- الحصة من السوق:

تعتبر الحصة من السوق المؤشر الأول الذي يعكس تنافسية المؤسسة، حيث يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق، ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية، والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداء، حيث نجد ثلاث حالات:

أ- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافس.

ب- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.

ج- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين:

- تسمح بالتموقع الجيد للمؤسسة.
- تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أدائها، ومن ثمة تنمية تنافسيتها.

وأيضا لمؤشر الحصة من السوق نسب تتعلق بمردوديتها (النسب المالية)، إنتاجيتها وربحيتها التي تسمح بقياس:

1- قدرة المؤسسة على مراقبة تكاليفها وتثبيت أسعارها.

2- تميز صيرورة الإنتاج (نوعية، مرونة، الأمان وغيرها).

3- كفاءاتها فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية.

2- الربحية:

تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد عرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

---

[1]- زكية بوسعد، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-13.

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة بواسطة مؤشر TORIN'S والذي يقارن بين:

الدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة مع تكلفة إحلال الأصول وإذا كانت تلك النسبة أقل من الواحد الصحيح فإن المؤسسة لا تعتبر تنافسية.

3- تكلفة الصنع:

تعتبر تكلفة الصنع المتوسطة قياسا على تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في أي فرع من فروع الإنتاج المتجانس، ما لم تكن تدنية التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

4- الإنتاجية الكلية للعوامل:

تعتبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج مؤشرا لقياس فاعلية تحويل عوامل الإنتاج الخاصة بالمؤسسة إلى منتجات مع أن هذا المؤشر لا يوضح الإنتاجية الإجمالية للعوامل عند قياس الإنتاج بالوحدات مثل الأطنان، الكيلوغرامات وغيرها ولا يظهر مدى جاذبية المنتجات المعروضة في السوق، ولكن من الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات محلية بمؤسسات أجنبية ويمكن بالتالي إرجاع النمو إلى التقنية أو إلى وفورات الحجم [1].

وفي الحقيقة إن التنافسية تتجسد أكثر من خلال العلاقة بالزبائن والمقارنة مع المنافسين وعليه فإن المؤشرات الأكثر تعبيرا عنها يمكن أن تكون:

- السعر: مقارنة مع ما ينتظره الزبون ومع ما هو موجود في السوق.
- الآجال: أجال وضع المنتجات في السوق والاستجابة للطلب.
- الليونة: وتعني رد فعل المؤسسة اتجاه التغيرات التي تظهر فجأة أو بشكل منتظم في الساحة التنافسية سواء في مجال الحافظة أو الإستراتيجية أو الهيكلة أو الموارد.
- العلاقة مع الزبائن تقاس من خلال:

- وفاء الزبائن أي استقرار عددهم.

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص 13.

- تطور حافظة الزبائن.
- رد فعل الزبائن اتجاه سلوكات المؤسسة.
- النزاعات مع الزبائن وغيرها.

يلاحظ أن أغلب مؤشرات قياس التنافسية هي مؤشرات قياس الأداء، فما هو الفرق بين كل من التنافسية والأداء؟

الفرق بسيط:

الأداء هو كفاءة وفعالية المؤسسة بالنسبة لذاتها، أما التنافسية فهي أداء المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات المنافسة.

وبصفة عامة يمكن القول أن التنافسية هي خاصية يجب أن تلازم المؤسسة بصفة مستمرة، أي أنها في حد ذاتها تتميز بالديناميكية على طول مسار توجه المؤسسة نحو الوضعيات التي ترغب فيها.

ولا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إرادات ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات، وبناءا على ذلك يتم وضع معايير معتبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بمجموعة المنافسين، قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

ثانيا: محددات التنافسية:

إن تنافسية المنتجات السلعية والخدمية محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيرها، ويمكن إيجاز أبرز محددات التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية في:[1]

1- دور الحكومة: تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة تنافسية السلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإشباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للتنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية.

2- تكاليف الإنتاج: ويعتبر هذا العنصر من أهم محددات التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، بمعنى أن التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها.

[1]- يوسف مسعداوي، **إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، الكويت، خريف 2007، بدون صفحة.

3- الجودة والنوعية: تتعزز تنافسية المؤسسة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين، ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي مستوى إنتاجيتهم. ويتحقق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

4- الكفاءات: دور الكفاءات يعد كعامل محدد لتنافسية المؤسسة، لذلك فإن بقاء المؤسسة واستمرارها كنظام مفتوح مرهون بمدى كفاءة مواردها البشرية، وذلك بما تمتلكه من قدرات ومهارات وما تتمتع به من رغبة في العمل، لذا فهي العنصر المهم والحاسم في تفعيل الموقع التنافسي للمؤسسة.

من كل هذا نخلص إلى أن التنافسية تعكس:

- قدرة المؤسسة على الاستجابة وإرضاء الزبائن.
- التميز أو الاختلاف عن المنافسين.
- خلق القيمة في عيون الزبون.
- تحقيق المردودية التي تضمن الاستمرار وإرضاء الأطراف الأخرى.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

شهد العالم الاقتصادي موجة من البحوث والدراسات، كان محورها ماهية الميزة التنافسية، وظهر لدى البعض غموض فيما يخص هذا المفهوم، وتعددت التعاريف والاتجاهات وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية، خصائصها، وشروطها، ثم إلى تحديد أنواعها ومحدداتها، ثم أبعادها ومعايير الحكم على جودتها، وأخيرا إلى أهداف خلقها وأسباب تصنيفها وتطويرها.

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية، خصائصها وشروطها:

أولا: تعريف الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لا بد وأن نلقي الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بها:

1- القدرة التنافسية:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون [1].

2- الريادة:

إن الريادة هي النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، وكما أنها تعني إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد.[2]

3- الميزة التنافسية:

قبل التطرق إلى تعريف الميزة التنافسية لابد وأن نلقي الضوء على مصدر هذا المفهوم لنعود إلى وقت ليس ببعيد حيث كان مفهوم "الميزة التنافسية" هو بحر الزاوية في تحديد مسارات ومجالات التخصيص وتقييم العمل بالنسبة للمؤسسات ويتجسد ذلك في كتابات ريكاردو.

وفي منتصف السبعينات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد يتمثل في الميزة التنافسية أين أصبح التحدي يتمثل في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية مثل تحويل الموقع الاستراتيجي للمؤسسة إلى مركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية منذ ذلك الوقت بدأ الاهتمام ينصب حول الميزة التنافسية.

---

[1]- سامية سرحان، **أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2011، ص 34.

[2]- خيري مصطفى، كتانة، أحمد عوني، **عناصر استراتجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد، 11، العراق، جوان 2012، ص104.

التعريف الأول: يعرف (M. POTER**)**: الميزة التنافسية بأنها مجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، بمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.[1]

التعريف الثاني: ;وتعرف على أنها "ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى.[2]

التعريف الثالث: ويرى KOLTER PHILIP الميزة التنافسية هي: "تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل.[3]

التعريف الرابع: ميزة التنافسية هي عبارة عن قوة دافعة، أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك الزبائن في إطار تعاملهم معها، وتتميز لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة الحياة للسلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة.[4]

التعريف الخامس: قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم.[5]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة، وهذا ما يعكس تعقدها واختلاف كيفية استخدامها أو التعامل معها من مؤسسة إلى أخرى، حيث نجد التعريف الأول يركز على الإبداع كجوهر للميزة التنافسية في حين التعريف الثاني يركز على عنصر التفوق الذي تحققه المؤسسة، أما التعريفين الثالث والرابع فقد ركزا على قدرة المؤسسة على أداء الأعمال بأسلوب معين والقيمة على الترتيب، وأخيرا نجد التعريف الخامس ركز على بناء المكانة الذهنية عند الزبون.

استنادا إلى ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها هذه الأخيرة، والتي تعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة، ويتجلى ذلك من خلال مستوى التكلفة، جودة المنتجات، أو مرونة عملياتها...الخ، أي تقديم المؤسسة لقيمة مضافة أو منفردة عن منتجات المنافسين والتي تكسبها ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التميز.

والجدول التالي يوضح أبرز التعاريف التي تناولتها من خلال وجهات نظر الباحثين والكتاب، وعبر التركيز على جانب معين من التوجه المطلوب في تحقيق الميزة التنافسية.

---

[1] - M. Porter, **Avantage concurrentiel des nations**, inter édition ,1993,p84.

[2] - نبيل مرني خليل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

[3] - Philip kolter, Bernard Dubois et Delphine manceau, **management marketing** , 11éme édition, édition Pearson, Paris, France, 2004, p265.

[4] - عبد السلام أبو قحف، **دراسات في إدارة الأعمال**، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 248.

[5] - تامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 192.

الجدول رقم (3): وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية.

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer	- هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها	الأنشطة.
Fahey	- أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابيا عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.	المكانة الذهنية.
Ropport	- قدرة المنظمة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	الكلفة.
Evans	- القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون.
Macmillan and Tampo	- هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين.	

المصدر: نوري منير، مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال "المتطلبات والتوصيات".

استنادا إلى ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز أما الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى أخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.
- توجد علاقة طردية بين الريادة والميزة التنافسية حيث تزيد الريادة من قدرة المنظمة على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائصها ما يلي:

1- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

2- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

3- أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس المدى القصير.[1]

4- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير والبعيد.

5- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

ثالثا: شروط الميزة التنافسية:

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط التالية:[2]

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- الاستمرارية: معنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالأخر حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وطرق البحث عنها

أولا:مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين للميزة التنافسية يمتثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...الخ).

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية.[3]

- إذن يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.

---

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، الطبعة 12، عمان، الأردن، 2009، ص 309.

[2]- حبانية محمد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

[3]- حريق خديجة، **إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص ص 121-123.

1- **التفكير الاستراتيجي**: تستند المؤسسة على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة أو المزايا التنافسية، وتقر الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي تتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة، وصنف دور استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

2- الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية المالية، والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشئ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3- الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاثة أنواع:

- **المواد الأولية**:لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تصنف اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- **معدات الإنتاج**: تعتبر من أهم أصول الإنتاج والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فاعليتها لأطول وقت ممكن.
- **الموارد المالية**: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية، باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب- الموارد الغير ملموسة: نميز فيها ما يلي:

- **الجودة**: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة العاملين.
- **التكنولوجيا**: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع الأسبقية على منافسيها.

- **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دورا مهما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.
- **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة تنافسية أو مزايا تنافسية فريدة، وتمتد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عن المؤسسات المنافسة.[1]

جـــ- الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من المنافسين.

ثانيا: طرق البحث عن مصادر الميزة التنافسية:

توجد عدة طرق في البحث عن مصادر الميزة التنافسية، ومنها ثلاثة طرق عملية وبسيطة وهي:

- تحليل مصادر الميزة التنافسية.
- تحليل السلسلة العمودية (التصور، الإنتاج، التوزيع).
- تحليل مكونات التميز ومكونات التكاليف.

1- تحليل مصادر الميزة التنافسية:

إن تحليل مصادر الميزة التنافسية يتوقف على تحديد العناصر الأساسية المشكلة لعرض المؤسسة، حيث أنها هي المحددة لقيمة المنتج لدى المشتري، إن هذه الأخيرة تأخذ عدة أشكال منها: الجودة، السعر، الخدمات بعد عمليات البيع، السرعة في معالجة الطلبيات...الخ، حيث أن قيمة الشيء تختلف من شخص إلى أخر نظرا لتباين الحاجات من جهة، وحاجته إليها من جهة أخرى، فهي إذن تأخذ عدة أشكال حسب مستعمليها.

2- الأنشطة الداعمة حسب سلسلة القيمة لبورتر:

أهميتها تكمن في مساندة الأنشطة الرئيسية وهذه الأنشطة حسب بورتر تتمثل في التموين، التطور التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، والبنية القاعدية للمؤسسة.

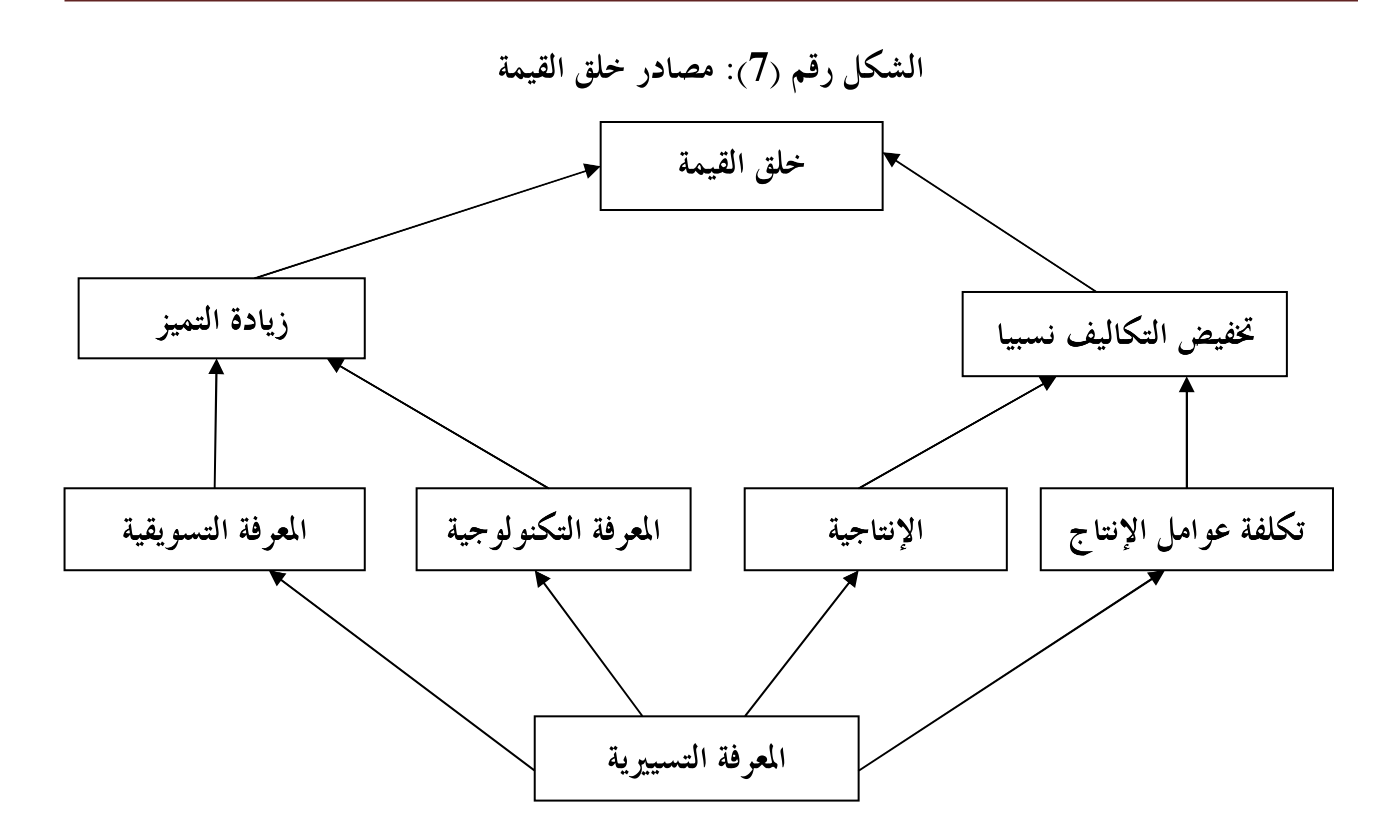
3- تحليل مكونات التميز والتكاليف.

قام Tugral Armer et Roland Calori بتحديد مصدرين لكل من التكلفة والتميز، كما هو موضح في الشكل الموالي:

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص ص 121-126.

الشكل رقم (7): مصادر خلق القيمة



المصدر: Tugral Atamer et Roland Caloni, **Diagnostic et décision stratégique,** Dunod, édition, paris, 1998, p19.

يتضح من خلال الشكل أن الميزة التنافسية تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث كل واحد منها يساهم في إعطاء المؤسسة قيمة تجعلها تتميز عن منافسيها المباشرين.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها

أولا: أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل cost leactrship وتمايز أو تمييز المنتج[1] différentiation .

أ– التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة value chaine للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

ب– تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى– خصائص خاصة للمنتج – خدمات ما بعد البيع).

[1]– نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-87.

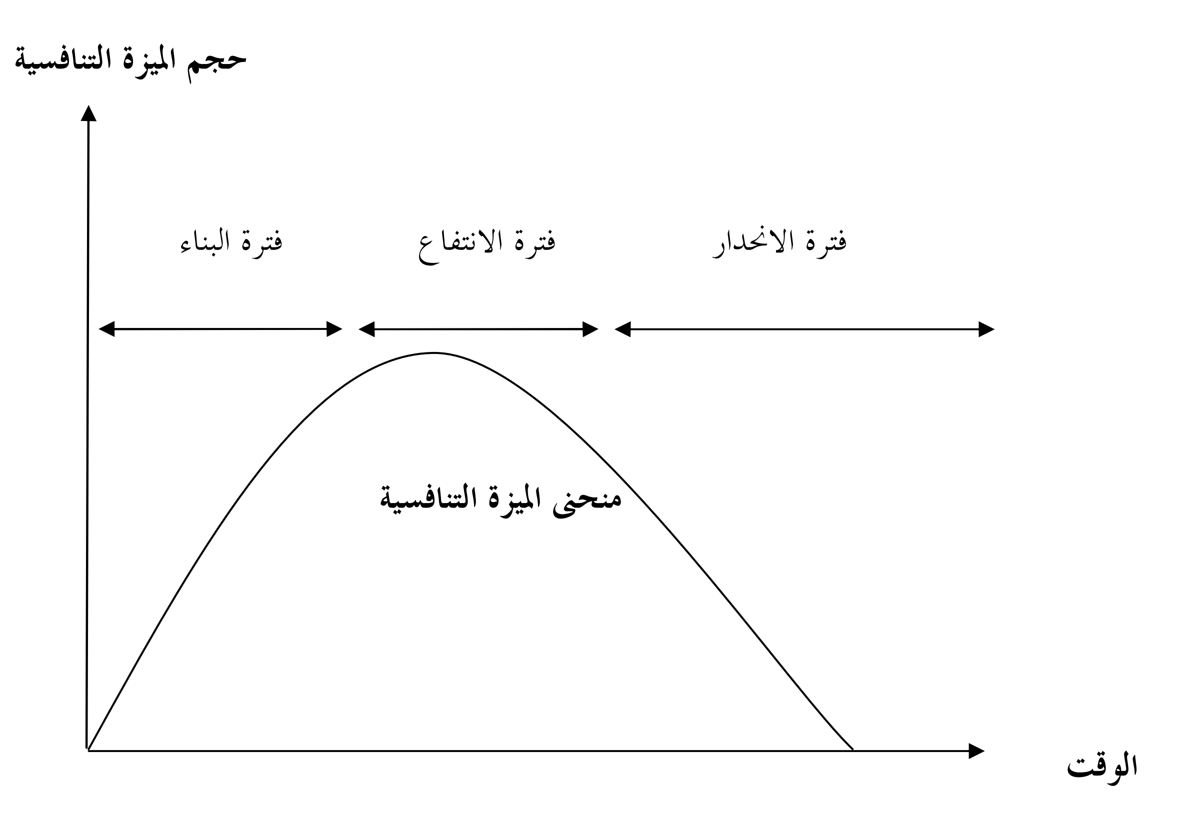
لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

ثانيا: محدداتها:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

أ- حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى أخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إبداع ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (8): بناء الميزة التنافسية



المصدر: تامر البكري، استراتيجيات التسويق،دار اليازوري، عمان، 2008، ص 195.

ب- نطاق التنافس أو السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية أو المناطق أو الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة، ومن جانب أخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو إبداع منتج مميز له، وهناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو موضح في الجدول رقم (2، 2).

الجدول رقم (4): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو التسوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي **Segment Scope**	**يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من التسوق أو خدمة كل سوق.**
النطاق الرأسي **Vertical Scope**	**يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب أخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).**
النطاق الجغرافي **Géographie Scope**	**يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.**
نطاق الصناعة **Industrie Scope**	**يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور وجامبل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.**

المصدر: نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

المطلب الرابع: أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية بعدين رئيسيين:[1]

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل:

فلكي تتحقق الميزة التنافسية يجب أن يدرك العملاء أن ما يحصلونه من قيم جراء تعاملهم مع تلك المؤسسة هو أعلى من القيمة التي يقدمها المنافسون الآخرون فمن خلال هذا تسعى المؤسسة لأن تستغل وتوظف مواردها وإمكانياتها المتنوعة وتصبها في تحسين القيمة المدركة من طرف العملاء.

في حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تفعل هذا الإدراك أهمها هو عنصر السعر، الجودة، مقارنة بالسعر، أو درجة الاقتصادية، خدمات ما بعد البيع...الخ.

وهناك من يرى أن الأمر أعقد من مجرد امتلاك واحد أو أكثر من هذه العناصر بغية تحسين القيمة المدركة لدى العملاء مثل العلاقة الغير عادية مع العملاء أو ما يطلق عليه (CRM) إدارة العلاقة مع العملاء والذي يعرف على أنه:

تكامل بين الأفراد والأساليب والتكنولوجيا لتحسين العلاقة مع العملاء مثل العملاء الالكترونيين، العملاء الداخليون، حتى الموردين".

إن تحسين القيمة المدركة لدى العملاء اتجاه المؤسسة القائمة على أساس اعتماد (CRM) لابد أن تستند على أربعة مبادئ:

1- زيادة ولاء العملاء.

2- مواجهة ضغط المنافسة.

3- الحصول على عنصر التمايز القائم على إعطاء أولوية لخدمة العملاء.

4- زيادة فعالية السوق.

---

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004، ص ص 114-115.

وكما يقول كل من: (Dwightgerty et Jaobaptista) بأن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو تلك القيمة المميزة مقارنة بالمنافسين في أعين العملاء والذي يعرض قيمة مدركة من طرف العملاء أكبر من المنافسين فسوف يجني حصص من السوق.

البعد الثاني: التمييز

يقصد بالتمييز اللغة أو الخدمة بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة أو حتى عمل نسخة منها، ولكي يتحقق ذلك لابد من الحصول على المصادر التي تحقق التميز والمتمثلة في أربعة مصادر:

1- الموارد المالية: وهي امتلاك المؤسسة لطرق تمويلية تحت ظروف وشروط خاصة مميزة عن منافسيها بحيث يتعذر على هؤلاء الحصول على تلك التمويلات بتلك الأسعار.

2- الموارد المادية: وهي تقريبا نتاج العملية السابقة، والتي عن طريقها قد تصل المؤسسة إلى حد امتلاك أدوات وتجهيزات والآلات وتقنيات بطرق خاصة تكون غالبا ذات جودة عالية وسعر منخفض، هذه الأخيرة وعن طريق استعمالها واستغلالها تتوج في الأخير على شكل منتج أو خدمة نهائية في صيغة متميزة عن قريناتها.

3- الموارد البشرية: وهو العنصر الأهم في المعادلة، فهذا المورد البشري وما يمتلكه من موارد وكفاءات يمثل العنصر الجوهري في خلق التمييز للمؤسسة.

4- الإمكانيات التنظيمية: وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنظمتها البشرية، التسويقية أفرادها بفعالية لمواجهة وسد احتياجات عملائها.

المطلب الخامس: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

ويمكن تحديد نوعية الميزة التنافسية وفقا لثلاثة ظروف وهي:[1]

أولا: مصدر الميزة: ونميز بين نوعين من الميزة وفقا لهذا المعيار:

1- مزايا تنافسية منخفضة: وهي سهلة التقليد ومحاكاة من قبل المنافسين مثل التكلفة الأقل لكل من العمل والمواد الخام.

[1]- نبيل خليل مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

2- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تمييز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء وتتطلب هذه المزايا عدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل الأفراد المدربين تدريبا خاصا على القدرات الفنية الداخلية.
- مجهودات تسويقية متراكمة وعلاقات وطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المتراكمة والمتميزة في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مزايا للمؤسسة مثل السمعة الطيبة، وعلاقات وثيقة مع العملاء.

ثانيا: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: "في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين تجسيد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسون تقليدها جميعا".

ثالثا: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: "يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة بشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومرتبة مرتفعة".

المطلب السادس: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسباب تنميتها وتطويرها

أولا: أهداف خلق الميزة التنافسية

تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي:[1]

- خلق فرص تسويقية جديدة.
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

[1]- قويدر لويزة، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها**، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، الجزائر، 2006، ص ص 9-11.

– يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.
– تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

ثانيا: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ولذا تسعى المنظمة دوما إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي:

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:**

إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق، الإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن...الخ.

- **ظهور حاجات جديدة للمشترين أو تغيرها:**

تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي...الخ وعليه يحدث تجديد الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:**

إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

- **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:**

إن الميزة التنافسية تتغير بتغير التكاليف المطلقة أو المدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية، الطاقة، وسائل الإنتاج...الخ.

- **حدوث تغيرات في القيود الجمركية:**

إن للقيود الجمركية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد لأن المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التمييز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق والوسائل، وعليه فالمنظمة بحاجة للعمل على التحسين والتجديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.

المبحث الثالث: مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل تصاعد التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة، الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والمتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية وسرعة التغير الحاصل في مجال الأعمال، مما يجعل الحفاظ على الميزة التنافسية أمر صعب تحقيقه، إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي، والمستمر للميزة التنافسية، خاصة وأن التميز التنافسي المستمر والمتواصل لم يعد يقتصر على تميز المنتجات في حد ذاتها لأنه بالإمكان تقليدها من قبل المنافسين لا سيما في ظل تطور وسائل الاستخبارات، وأصبح البحث عن مجال التميز الشامل والمستمر وصعب التقليد وذلك بتميز المؤسسة ككل.

المطلب الأول: خصائص الكفاءات البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة بما يتوفر لديه من كفاءات فكرية ومهنية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منه أن يتصف بمجموعة من الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:[1]

1- خاصية القيمة: تخلق القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، حيث يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية:

رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى المؤسسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.

2- خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.

[1]- مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، بدون صفحة.

إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من إستراتيجية.

3- خاصية عدم القابلية للتقليد: يمكن للموارد البشرية ذات القيمة والنادرة أن توفر للمؤسسة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

4- خاصية التنظيم: حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدر للميزة المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

5- خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدر للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد أخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

المطلب الثاني: دور الكفاءات البشرية في تحقيق التميز بالجودة الشاملة

يقصد بالجودة الشاملة أنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل و تفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة يؤكد على مشاركة العنصر البشري، بتحريك مواهبهم و قدراتهم، بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة العميل و بتكلفة منخفضة[1].

وهي تعتمد على الاتجاه الفكري، وكذا الالتزام المهني لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال القيام بتصميم وتنفيذ ومتابعة وتقويم مختلف الأنشطة والوثائق والتقارير...الخ [2].

[1]- سليمان عائشة، **دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، 2010-2011، ص 116.

[2]- عبد الرحمان توفيق، **استراتيجيات الاستثمار البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة، 1996، ص 181.

ولتصبح إدارة الجودة سلوك عادي ودائم ينتهجه طاقم المؤسسة، لابد من التمكن من تحقيق التوافق والتماثل بين ما تم تصميمه، وخطط الأداء، والأداء الفعلي، ويمكن تمثيله بالبناء الذي يحتاج إلى القاعدة الصلبة، أي الأساس المتمثل في جودة التصميم، الذي على أساسه تنطلق إلى جودة التنفيذ، لأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام فرعي في نظام المؤسسة ككل، وبالتالي فهي متكاملة مع باقي الأنظمة، ونجد نوعين من التكامل للجودة.

- **التكامل الرأسي للجودة**: بمشاركة العاملين، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع من خلال توفير جو عمل يمكن العاملين التغلب على مصاعب العمل وإتقان الإنجازات.
- **التكامل الأفقي للجودة**: بمشاركة جميع الوظائف. من خلال هذين النوعين من التكامل دعا "إيشكاوا" إلى التخلص من جميع أنواع وجوانب إهدار الطاقات، والوقت، وبعث روح الفخر بالأداء المتميز بين العاملين ذوي المعرفة والمهارة.

ويبرز دورهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الموقع الوسطي الذي تلعبه المؤسسة في كونها تربط بين القطبين، القطب الأول والمتمثل في المدخلات التي يتم استقطابها من المحيط الخارجي، والقطب الثاني والمتمثل في المخرجات الموجهة أيضا للمحيط الخارجي، ودور المؤسسة هو الحلقة الرابطة بينها بمختلف العمليات والمهام التي يقوم بها العاملين التي تبدأ بمجموعة معلومات وقرارات تترجم عن طريق أدائهم إلى منتجات وخدمات تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات طالبيها، وهذا الإشباع لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر المعرفة لدى مؤدي المهام، لأنهم القادرين على استيعاب ما هو مطلوب، وكيف يتم إنجازه من حيث الجودة والوقت.

وفي إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر أن العملاء ينقسمون إلى قسمين الخارجيين طالبي السلع والخدمات أو الموردين، والداخليين بالنسبة للعاملين وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام، فتحقيق جودة شاملة يكون بتضافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية، حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لاكتساب رضا العميل، وبتوفر المعرفة والمهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن الكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة السرعة في الإنجاز، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما ونوعا وزمنا، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال امتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث الأخطاء، مما يعرقل مسار العمل، خاصة وأن العالم اليوم يعرف بعالم السرعة، التي كلما توفرت بين الطلب والعرض كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة.

وبالتالي فإن اشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق وتحقيق الجودة الشاملة يؤدي إلى:

– خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية، من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار.

– تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي تقوم به الكفاءات عند أدائها لمهامها بإتقان.

– إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء انطلاقا من العميل الداخلي وصولا إلى العميل الخارجي، باعتبارهما جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاما له مدخلاته ومخرجاته.

– تحسين الربحية والإنتاجية.

– زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل.

– رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من استغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات والمعارف الكامنة لديهم.

ووصول المؤسسة إلى فهم واستيعاب معنى الجودة الشاملة خاصة لدى عامليها لتصبح ثقافة أصلية بداخلها، يمكنها من تحقيق التميز التنافسي فمن جهة تحقيق قيمة للعميل وتقديم المنفعة له وبأقل التكاليف، ومن جهة أخرى جو الرضا السائد بداخلها الذي يخلق الحماس والدافعية للإنجاز ويقلل من التكاليف والاستمرار في العطاء والتميز[1].

المطلب الثالث: أهمية الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية

يعتبر الإبداع أحد دعائم التنافسية، الذي يقوم على أساس تقديم الجديد، وتحقيق القيمة المضافة لما يخدم ويشبع حاجات ورغبات العملاء المطلوبة وحتى المتوقعة، حيث أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمؤسسات التميز والريادة.

أولا: تعريف الإبداع

فالإبداع Innovation هو التحقيق والإنجاز الفعلي لكل ما هو جديد مرتبط بالتكنولوجيا بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقا.

ويمكن أن يكون الإبداع في شكلين سواء جزئي أو كلي، حيث أن الإبداع الجزئي يؤدي إلى تحسين أكثر لقدرات الوسائل الإنتاجية، أما الإبداع الجذري فهو بمثابة الانتقال إلى إيجاد منتج أو خدمة جديدة كلية[2].

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الإبداع تقوم المؤسسة برصد مختلف الأفكار والمعارف المتوفرة والعمل على تجديدها وذلك بتسخير الجهود والطاقات الفكرية العاملة بالمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى ما يتطلع إليه العملاء وسواء

[1]– سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118.

[2] – Le duff et autres, **Encyclopédie de gestion et du management**, 2éme édition, édition Dalloz, Paris, 1999, p 495.

اعتمدت على مصدر الإبداع من داخل المؤسسة أو خارجها فهو يعود في الأصل إلى أن مصدره الوحيد هو الإنسان المالك للعقل المفكر والمتميز.

وبما أن الإبداع عملية عقلية فإنها تعتمد على مجموعة من القدرات من أجل إنتاج حلول وأفكار تخرج عن الإطار المعرفي المعهود حيث يتضمن الإبداع بوصفه قدرة متكاملة مجموعة من القدرات الإبداعية الأساسية.

- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار ذات الدلالة بمعنى القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الإجابات لسؤال واحد.
- **الأصالة:** ويقصد بها المرونة التكيفية المتمثلة فيما ينتج من أفكار جيدة كما أنها درجة الجد التي يبديها المبدع في تبني كل ما هو غير مألوف من الأفكار.
- **المرونة:** القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والانتقال من فئة لأخرى، وهي تعبر عن المرونة العقلية.
- **الحساسية للمشكلات:** وذلك من خلال الإحساس بالمشكلات التي قد لا تشير إلى الناس العاديين.

كما لا يمكن أن يحدث إبداع دون أن تكون هناك بيئة ومناخ يساعد على الإبداع وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع ليس حكرا فقط على الأذكياء، والذين يقدمون كل ما هو جديد، فيمكن أن يكون الإبداع في عدة صور من بينها[1].

- **المخترع:** فهو الذي يقدم أول ابتكار لم يسبقه إليه أحد.
- **المركب:** وهو الذي يجري التعديلات سواء على ما هو جديد، أو ما كان معروفا، ويقوم بتقديمه بشكل مختلف.
- **المطور:** قريب من المركب، وإن كانت قدراته في الإضافة والتطوير أعلى، وخاصة في إجراء الدراسات وتقديم الجديد.
- **المقلد:** الذي يعمل على خطى الغير من حيث الشكل والدقة، ولكن يكون بأقل تكلفة.

والإبداع بصفة عامة هو كل ما يتم تطبيقه في المجال الصناعي، التنظيمي والتجاري، كما أنه يعبر مصدرا هاما، وأساسيا للحصول على ميزة تنافسية ومنه أصبح ينظر إليه على أنه متغيرة إستراتيجية، يفتح الأفاق أمام المؤسسة، لتشق طريق النجاح والتفوق، نتيجة السبق لإيجاد الجديد والعمل على الوصول للمستقبل، ويكون الإبداع فاعلا في المؤسسة من خلال:

---

[1]– سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

- قدرة المؤسسة على خلق تيار مستمر من منتجات جديدة متتابعة لفترة زمنية ممتدة.
- جاذبية هذه المنتجات للأسواق المستهدفة من المؤسسة.

وأخيرا، فقد يكون الفرد جيدا، وماهرا في مجال تخصصه ولديه مهارات إبداعية ولكنه ليس مبدعا ويرجع هذا إلى نقص الدافعية لديه لتوليد أفكار جديدة حيث تخلق هذه الدافعية عندما يكون هناك اهتمام حقيقي وابتهار بالمهمة التي يأتي بها، وتطويرها ومحاولة جعلها قابلة للتجسيد وهذا عن طريق أسلوب العصف الذهني [1].

ثانيا: الكفاءات والقدرة على الإبداع

في ظل بيئة عدم التأكد وتصاعد التنافس، فإن البقاء أصبح رهان، أما الطموح في تحقيق التفوق فهو يعتمد على أن تكون المؤسسة هي من تسبق وتبادر لتقديم الجديد، واغتنام الفرص لصالحها، من خلال استغلالها لطاقاتها المعرفية المتاحة التي تلعب دورا هاما في التعامل مع القضايا الجوهرية التي تجاهد المؤسسة من أجل إثبات وجودها.

- **صراع المؤسسة من أجل البقاء:** يتميز محيط المؤسسة بالعديد من التحديات التي تأتي في شكل المخاطر الناجمة عن التطورات السريعة الحاصلة في الأسواق، خاصة القدرات التقنية المتجددة باستمرار.

وبالتالي فإن بقاء المؤسسة مرتبط بمدى مجاراتها لهذا التطور، لذلك عليها أن تمتلك المعرفة والمهارات المتجددة أيضا لأن الكفاءات هنا تمثل سلاح ذو حدين، فهي خطر في حال تقادمها وتوقف ألتها الفكرية، مما يؤدي إلى التأخر عن ركب المنافسين، بينما تمثل مصدر قوة في حال تجدد رصيدها المعرفي فيما يخص السبق والمبادرة والمبادأة.

- **تكييف المؤسسة مع التغيرات الخارجية:** يتوقف التكيف مع التغيرات الخارجية على مدى توفرها على المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها من أجل تحقيق التوافق والانسجام بين أوضاع المؤسسة الداخلية والخارجية، خاصة إذا توفرت المعرفة المسبقة بما سيحدث من متغيرات فهذا يضفي نوع من التميز عن المنافسين، وذلك بالسبق والاستعداد لها، لاسيما في ظل متطلبات المنافسة الشديدة، والتي من أولى متطلباتها إشباع غير عادي لحاجات العميل، والذي يتطلب بدوره التوفر على مقدرتين في المؤسسة [2].

– دفع وتمكين العاملين في كل المستويات التنظيمية.

– معرفة الاتجاهات المستقبلية أو القدرة على إيجادها.

[1]– راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 332.

[2]– سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 120–123.

وبذلك يكون تحقيق الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى الاكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا.

- **الإبداع التكنولوجي**: وهو تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية، والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، حيث أن الإبداع التكنولوجي يتيح تحقيق جودة عالية للميزة التنافسية، من خلال تقديم المنتجات الجديدة في كل مرة، ويمكن أن تكون إضافة بعض التغيرات المؤدية إلى تجديد المنتج، فالإبداع التكنولوجي يكون مع هدف صريح لإحداث التغيير باستمرار والذي يتحقق بقدرات المنظمين المهرة القادرين على إعادة استغلال ما هو قديم بصورة جديدة في العمل.
- **الإبداع التنظيمي**: يتعلق الأمر بإدخال إجراءات وتطبيقات جديدة للتسيير أو التعديل أو التأقلم إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة، ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا إلى تحويل وإعادة تنظيم الطرائق والمعارف المكتسبة حتى تكون سلوكات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وذات مردودية، والإبداع التنظيمي يمكن للمؤسسة من تحقيق التميز من خلال إمكانية التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- **الإبداع التسويقي**: ويقصد به البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجات ورغبات العملاء كما أنه يتعدى توليد الحاجات لديهم، وذلك من خلال أن المؤسسة تفكر بتفكير العميل، وتحاول الوصول إليه، بشتى الطرق والأساليب ليس فقط بالعمل على إشباع الحاجات الظاهرية فقط، بل المؤسسة المتفوقة هي التي تستطيع أن تصل إلى خبايا تفكيره، وما يطمح إليه من رغبات وذلك من خلال الاحتكاك الدائم معه، والاستماع إليه ورفع صوته إلى عاملي المؤسسة وجعله شريكا وصاحب رأي في بناء الأفكار المولدة الإبداع، ونتيجة المشاركة يكون تحقيق الرضا للطرفين، وكأن رسالة المؤسسة لعميلها الخارجي أنه الآمر وصاحب الفضل في توجيهها لتحقيق أهدافها من خلال استيعاب عمالها ذوي المعرفة لأهمية كسب العملاء الخارجيين والعمل على تحقيق ما يريدونه حاليا، وما يطمحون إليه مستقبلا.
- **الإبداع السلوكي**: هذا النوع من الإبداع يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة اتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل نفسه، أو مع زملائه، بحيث يكون الفرد ذو المعرفة إيجابيا في تصرفاته، والعمل بهذا الأسلوب يكون في اكتشاف المشاكل والبحث عنها، وذلك بالتعود على التفكير المطلق والكامل،

والتقصي لإيجاد المشكلة الحقيقية، لأنه يمكن أن تظهر مشاكل ولكنها ليست هي مشاكل أصل الأزمة، بل هناك أخرى، ولذلك فإنه لابد من:[1]

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى الأشخاص ذوي التفكير والنظرة الإستراتيجية.
- ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلامة في حل المشاكل بصورة إبداعية، ويخرج من القيود ويبحث عن الجديد.
- تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها بالبحث عن المشاكل الكامنة.
- العمل على صنع المشاكل من العدم والعمل على حلها من خلال التشكك وإثارة التساؤلات وهذا النوع من الإبداع يقود المؤسسات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل خاصة وأنه يعطي صفة مميزة لإدارة المؤسسة في كونها تدير الأزمة ولا تنتظر حدوثها لتقوم بمواجهتها.

فالإبداع يمكن المؤسسة من صنع مستقبلها وصنع أسواقها الواعدة والمرحبة بمنتجاتها والولاء لهما ولأسواقها، فهي لا تكتفي بالتطلع إليه بل تسعى إلى قمة التميز الذي يمكن أن يحققه الإبداع الذي يجسد الترابط والتكامل بين الجهود الإبتكارية والأعمال الإبداعية من جانب احتياجات وطموحات وخصائص البيئة من جانب أخر، والعمل وفق هذا السياق يمنح المؤسسة ميزة تنافسية لا مجال لتقليدها، فهي متجددة ومتطورة باستمرار اتجاه ديناميكية البيئة، وذلك بفعل الكفاءات التي تمتلكها المؤسسة المنبثقة من أصحاب المعارف والمهارات.

[1]- حسن حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات**، دار زهران، عمان، 1998، ص 482.

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم الميزة التنافسية والذي يقصد به تحقيق قيمة مضافة بفضل الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، والذي يعكس تفوقها النسبي مقارنة بمنافسيها في فترة زمنية معينة.

وقد تم التعرف أيضا إلى أن مصدر الميزة التنافسية لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، لذا استدعى الأمر الاهتمام بدور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وهذا ما سنبرزه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

واقع تسيير الكفاءات البشرية والميزة التنافسية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين من هذا البحث تقديم الإطار النظري له، والذي مكننا من تحديد مفهوم الكفاءات، و التي زادت أهميتها في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المؤسسات التي أصبحت في مواجهة مكشوفة، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة البحث عن ميزة تنافسية قصد تحقيق التفوق على منافسيها.

أما من خلال هذا الفصل فسنحاول إبراز أثر تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة من خلال تقديم عام لهذه المؤسسة، وكذا واقع تسيير الكفاءات البشرية فيها، لنختم هذا الفصل بإعداد استمارة الاستبيان وتحليلها.

المبحث الأول: التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة

قبل التطرق إلى واقع تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة لابد من التعرف على هذه المؤسسة بالإضافة إلى مختلف النشاطات التي تقوم بها ويظهر ذلك فيما يلي:

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم و تسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا تتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية وسلطة مستقلة أخرى تتكفل بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة، تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة الهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح التسوق للمنافسة ليشمل فروع وشبكة الترابط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك تعدي الحدود الوطنية وذلك في سنة 2003.

وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005 و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ التنافسية ولقواعد المنافسة.[1]

قانون 2000/03 و ميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر و التي تكفلت تسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر اذ و بعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

و بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيات الإعلام و الاتصال أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

[1]– بالاعتماد على و ثائق المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

وعليه فان اتصالات الجزائر هي مؤسسة تأسست بمقتضى المرسوم رقم 2003/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء شركة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة تساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية و اللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال و فرع أخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجتمع تسير فروعها و هم على التوالي:

اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس" شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري، مختصة في الهاتف النقال

شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة " اتصالات الجزائر الفضائية"

الموارد البشرية لاتصالات الجزائر:

تجدر الإشارة إلى أنه إلى غاية 31 مارس 2013 قد بلغ عدد العمال بالمؤسسة 21182 عاملا موزعين على 13 مديرية إقليمية عبر الوطن.

أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة و هي الجودة والفعالية ونوعية الخدمات وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وعليه حاولت المؤسسة الاستحواذ على أكبر شريحة ممكنة من الزبائن بإدخال عروض جديدة عليهم تتمثل فيما يلي:

- خدمة الأنترنت اللاسلكية (4G) بسعة 5G okt بسعر 3500 دج وبسعة 10G okt بسعر 6500دج.
- خدمة الأنترنت في الهاتف السلكي (IDOOM).
- عرض احكي (AHKI) في الهاتف الثابت.

المطلب الثاني: إنشاء المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، مهامها و تنظيمها

أولا : إنشاء المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة

أنشأت الإدارة العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة (DOT) بموجب المرسوم رقم 38-09 المؤرخ في 2009/04/20 حيث تم اعتماد مبادئ تنظيم المؤسسة لتغطي أراضي محافظة ولاية البويرة.

ثانيا : مهام المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة:

تقوم بما يلي:[1]

- تغطية جميع مجالات إدارة الأعمال التجارية للمؤسسة بما في ذلك المخطط التقني و التجاري
- المهام المتعلقة بنوعية الخدمة و علاقات العملاء.
- المهام المتعلقة بتشغيل هياكل اتصالات الجزائر.

ثالثا : تنظيم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة هي تابعة للبعثة الإقليمية للاتصالات (DRT) من تيزي وزو و تنقسم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة إلى أربعة أقسام:

1. قسم التقنية
2. القسم التجاري
3. قسم الموارد البشرية و القدرات
4. قسم المحاسبة و الإدارة المالية و التأمين القانوني.

1- قسم التقنية:

يتكون من 3 خدمات:

- خدمة الوصول إلى الشبكة.
- خدمة البنية التحتية الأساسية.
- خدمة شبكة البيانات و خدمة القيمة المضافة

2- قسم المبيعات:

يتكون من 3 خدمات:

[1]- بالاعتماد على وثائق المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

- علاقات العملاء.
- خدمة الشبكة.
- خدمة الفوترة.

3- قسم الموارد البشرية و القدرات:

يتألف من 3 خدمات:

- خدمة التدريب الإداري.
- إدارة شؤون الموظفين و الرواتب.
- الخدمات اللوجيستية.

4- قسم المحاسبة و الإدارة المالية و التأمين القانوني:

يتألف من 4 خدمات[1]:

- الميزانية.
- خدمات النقدية.
- خدمات المحاسبة.
- قسم الشؤون القانونية و التأمين.

يدعم المدير التنفيذي للمديرية العملياتية للاتصالات من قبل الخلايا الأربع التالية:

- وحدة الصحة و السلامة.
- خلية الاتصال و العلاقات الخارجية.
- خلية التفتيش.
- خلية إدارة الجودة.

المطلب الثالث: مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و القدرات

إن إدارة الموارد البشرية و القدرات هي المسؤولة عن :

- إدارة شؤون الموظفين و الرواتب
- التدريب الإداري و يضمن تنسيق و تنفيذ برنامج التدريب السنوي

[1]- بالاعتماد على وثائق المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

- إدارة الخدمات اللوجستية،القدرات المادية.

هذه المهام ترتبط حصريا بقسم الوارد البشرية و القدرات و عليه سوف نرى بالتفصيل:

1– إدارة قسم التدريب:

هي المسؤولة عن:

- المساهمة في تعريف الاحتياجات التدريبية
- المساهمة في توفير التدريب الذي يلبي المطالب
- يضمن التدريب الكافي للاحتياجات
- يضمن تنفيذ التدريب
- ضمان نشر الجداول الزمنية للتدريب على أسس شبه محددة
- يوفر أو يساعد في تنظيم و إدارة الدورات التدريبية
- يضمن وجود كل الوسائل اللازمة لحسن سير الأسهم(المباني،المعدات و الأدوات ....)
- إجراء و تقييم التدريب
- يعمل على وضع استبيانات التقييم
- تشخيص ووضع ملخصات و إعداد التقارير المساعدة في تحسين نوعية التدريب

2– إدارة شؤون الموظفين و الرواتب:

هي المسؤولة عن:

- التأكد من موظفي الإدارة المركزية و السجلات.
- التأكد من البيانات و الأنظمة.
- التأكد من جمع المعلومات.
- الحفاظ على رصد العناصر المتغيرة في الأجر كالغيابات ...الخ.
- التأكد من إنشاء سجلات الموظفين .
- ضمان و مراقبة الأقساط و المساهمات.
- التأكد من تنفيذ قواعد و إجراءات الرواتب الإدارية.
- التأكد من تقارير الرصد العادية للرواتب.
- التأكد من تسليم الموظفين الوثائق الإدارية (شهادات و كشوف الأجور....).
- تقديم المشورة للموظفين في أي مسألة.

- التأكد من إيداع و حفظ الوثائق الداخلية و ملفات الموظفين.
- إنتاج و ضمان موثوقية التقارير و الإحصاءات المطلوبة.
- ضمان التحديث لنظام المعلومات.

3- قسم إدارة الخدمات اللوجستية:

هي المسؤولة عن:

- التأكد من تنظيم و تنفيذ و إصلاح البنية التحتية من مباني ...الخ.
- تنظيم عمليات الإزالة و النقل و اقتراح الحلول لتحسين و تبسيط المواقع
- تسيير و حفظ العلاقات مع المقدمين.

المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات البشرية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة

أصبح مفهوم تسيير الكفاءات يحتل مكانة أساسية في استراتيجية المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمؤسسة و مختلف التطورات التي تشهدها.

المطلب الأول: تقييم كفاءات الأفراد

بدأت المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة بوضع نظام لتقييم كفاءات الأفراد بعد أن قامت بالعديد من التجارب و هذا تزامنا مع تبني شركة اتصالات الجزائر لنظام إدارة الجودة.

1- الهدف من تقييم الكفاءات البشرية:

تهدف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة من عملية تقييم الكفاءات البشرية إلى إحداث التناسب بين كفاءات العمال و متطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن العامل يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه، و يمكن القول أن هذه العملية تحقق للشركة و الفرد الفوائد التالية:

أ/بالنسبة للمؤسسة : تسعى المؤسسة من تقييم كفاءاتها للحصول على ما يلي:

- التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة و المطلوبة
- إعداد برنامج للتطوير يهدف إلى ضم الكفاءات الجديدة و معالجة الفوارق الموجودة
- تحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل.

ب/ بالنسبة للفرد: تحقق عملية تقييم الكفاءات مجموعة من الفوائد للأفراد نذكر منها

المشاركة في عملية تقييم الكفاءات (هناك مراحل يقوم بها الفرد)

إقحام الفرد أكثر في أهداف المؤسسة و تحفيزه لمضاعفة الجهود

2- معايير تقييم الكفاءات البشرية: هناك مجموعة من المعايير التي تلجأ إليها المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة في تقييم كفاءات أفرادها و المتمثلة في الآتي:

- حجم و نوعية العمل.
- المعارف و فهم التوجيهات.
- مسؤولية و تنظيم العمل.
- الاتصال الداخلي و الخارجي.

- اتخاذ القرار و الحكم الذاتي.

و يمكن توضيح هذه المعايير في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): معايير تقييم الكفاءات البشرية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة.

المعايير	العلامة	الملاحظة
حجم و نوعية العمل	10/	
المعارف و فهم التوجيهات	10/	
مسؤولية و تنظيم العمل	10/	
الاتصال الداخلي و الخارجي	10/	
اتخاذ القرار و الحكم الذاتي	10/	
المجموع	60/	

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

و تجدر الإشارة إلى أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة تقوم بتقييم كفاءاتها البشرية كل شهرين، بحيث إذا تحصل العامل على علامة أقل من 60/30 فانه يخضع لدورة تكوينية لتطوير كفاءاته بهدف الرفع من أداء المؤسسة ككل.

المطلب الثاني: تكوين الأفراد

تهتم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة ببرامج التكوين لأنها تعد استثمارا في مواردها البشرية، تظهر عوائده في تحسين الأداء، فهو يهدف إلى الرفع من كفاءات الأفراد لأداء عمل معين.

1- أنواع التكوين:

يمكن القول أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة أولت اهتماما ملحوظا ببرامج التكوين، و هي تهدف من ذلك للرفع من مستويات أداء عمالها عن طريق تحسين كفاءاتهم المختلفة، حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال ثلاثة أنواع من التكوين: [1]

التكوين قصير المدى: يقصد به التكوين الذي يهدف إلى تحسين أداء العامل للاستجابة لمهمة معينة و مدته لا تتجاوز شهر (30 يوما)

[1]- بالاعتماد على وثائق المؤسسة من مصلحة إدارة الموارد البشرية..

التكوين متوسط المدى: و هو يستغرق مدة تتراوح ما بين شهر إلى 12 شهر، يتمثل عادة في تربصات تحسين الكفاءات (stage de perfectionnement) .

التكوين طويل المدى: و هو التكوين الذي تتجاوز مدته 12 شهرا.

2- مصادر احتياجات التكوين:

يتم اختيار نوع و طبيعة التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الأفراد، و يمكن القول أن هذه الاحتياجات تنبع من مصادر رئيسية:

احتياجات ناتجة عن تقييم الكفاءات: بعد الإتمام من عملية تقييم كفاءات الأفراد يتم استخراج النقائص و بالتالي طبيعة التكوين المطلوب.

احتياجات نابعة من الأهداف التي ترسمها و تحددها الإدارة العامة: يتطلب تحقيق الأهداف التي تحددها الإدارة توفر مجموعة من الكفاءات، مما يؤدي الى ظهور حاجة لوضع برامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام.

احتياجات مرتبطة بتهديدات داخلية أو خارجية: حيث أن المؤسسة تعيش وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التهديدات و التي تؤدي الى ظهور احتياجات لتكوين العمال و الرفع من كفاءاتهم على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات التي يفرضها المحيط

احتياجات مرتبطة بالمنصب المقلد: قد تكون حاجة التكوين صادرة من العامل نفسه بهدف رفع كفاءاته لأداء وظيفته على أكمل وجه بشرط أن تكون هذه الحاجة مرتبطة مباشرة بمنصب الشغل الذي يتقلده.

المبحث الثالث: إعداد استمارة الاستبيان وتحليلها

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق و النتائج و سنعرف بالأدوات المستعملة في الدراسة وكذا مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

المطلب الأول: حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية،مكانية،بشرية سنوضحها بالتفصيل الآتي:

أولا: الحدود الزمنية

فرضت الظروف و طبيعة الموضوع إجراء تربص ميداني بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة لمدة ثلاثة أشهر و ذلك ابتداء من شهر فيفري إلى غاية نهاية أفريل من سنة 2014 من أجل الوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة.

ثانيا: الحدود المكانية

بهدف التعرف على دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع البويرة للدراسة الميدانية.

ثالثا: مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة و البالغ عددهم 90 موظفا، حيث قمنا باختيار عينة عشوائية من مجموع العمال و المقدرة ب 60 عامل ووزعنا عليها استمارات الاستبيان.

رابعا: كيفية بناء الاستبيان

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول "دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة" فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة حيث تم توزيعها على عينة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة وذلك بغرض جمع البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع.[1]

---

[1]- بالاعتماد على الاستبيان.

لذا استعملنا الاستبيان، و قد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان و اختيار عينة الدراسة المناسبة.

الاستبيان صمم على أساس تقسيمه إلى 3 أجزاء بحيث كل جزء يهدف للإجابة على فرضيات البحث لإثبات صحتها أو خطئها و تقديم صياغة تحت كل جزء مجموعة من الأسئلة المطروحة حول الظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية و الوظيفية لكل موظف و التي تناولت الجنس،السن،المستوى التعليمي، الخبرة.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وضعت في الاستمارة فهي

الأسئلة المغلقة: و تكون الأسئلة المغلقة بهدف الحصول على إجابات واضحة و محددة يسهل تبويبها و جمعها في جداول إحصائية لتحليلها

الأسئلة المفتوحة: و يكون الغرض منها هو الاستفادة من أراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة و الإدلاء بكل حرية و دون تقيد.

و لقد وظفنا في ذلك مجموعة من الأدوات تتمثل في:

- الجداول لعرض بعض المتغيرات و تفريغ بيانات الاستبيان الموزع على أفراد العينة.
- الأشكال لاستخراج النسب المختلفة التي تفيد استخلاص النتائج.
- بعض الإحصاءات و الأرقام المتحصل عليها من وثائق المؤسسة.

و بعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذة المشرفة من أجل إبداء الرأي و أعطاء الملاحظات في الاستبيان، ليكون تعديله و إعداده في صورة نهائية.

و لقد قمنا بتوزيع 60 استمارة على موظفي المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة، و عليه كانت الاستمارات المسترجعة تقدر ب 54 استمارة و تمثل نسبة 90% . و من بين الاستمارات المسترجعة هناك 04 استمارات ألغيت نظرا لعدم تحقيقها لهدف الدراسة من و جود فراغات ووجود إجابات غير كافية و بذلك فهي لا تلبي غرض الدراسة فتم اعتبارها ملغاة و بالتالي تعتبر لاستمارات التي ستقوم عليها الدراسة تمثل 50 استمارة. [1]

[1]- بالاعتماد على الاستبيان.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

1- نتائج تحليل الاستبيان بالبيانات الشخصية

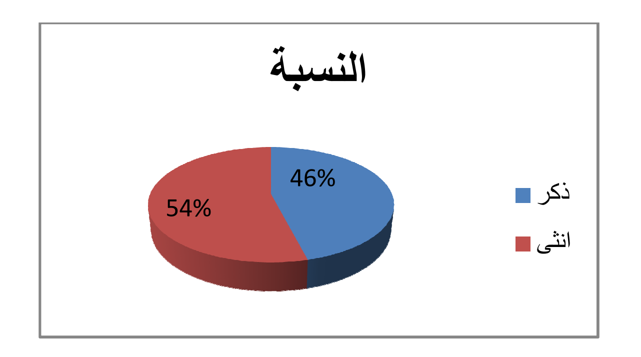
1-الجنس:

كانت نتائج الدراسة كما يلي:

جدول رقم(6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الإجابة	التكرارات	النسبة
ذكر	23	%46
أنثى	27	%54
المجموع	50	%100

الشكل رقم(9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول (3-1) ـــن 27فردا من عينة الدراسة عبارة عن إناث أي نسبة 54% و23 فردا عبارة عن ذكور يمثلون نسبة 46% ويرجع ذلك لكون المؤسسة خدماتية.

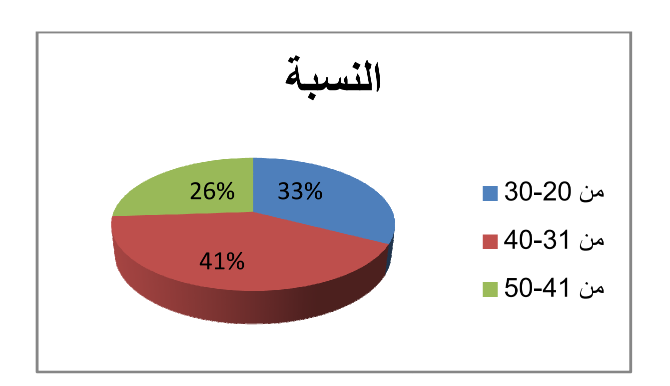
2- السن:

لخصنا نتائج الإجابات في الجدول الموالي :

الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب السن

الإجابة	التكرارات	النسبة
من 20-30	15	%33
من 31-40	19	%41
من 41-50	04	%26
المجموع	50	%100

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

يلاحظ من خلال الجدول (3-2) أن 33% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 20 إلى 30 سنة و41% من عينة الدراسة سنهم يتراوح من 31-40 سنة، 26% من عينة الدراسة يتراوح سنهم من 41-50 سنة وعليه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب إذ تراوحت نسبتهم حوالي 68% ويرجع ارتفاع هذه النسبة إلى تقاعد الكثيرين مما اضطر بالمؤسسة اللجوء إلى الفئة الشبابية لتعويض النقص.

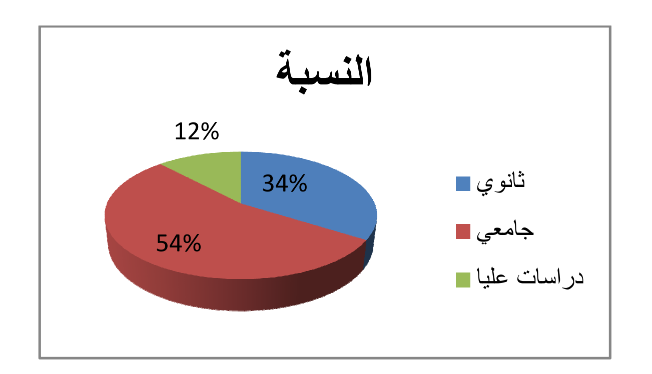
3- المستوى التعليمي:

كانت نتائج الدراسة موضحة في الجدول

الجدول رقم(8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الإجابة	التكرارات	النسبة
ثانوي	17	%34
جامعي	27	%54
دراسات عليا	06	%12
المجموع	50	%100

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

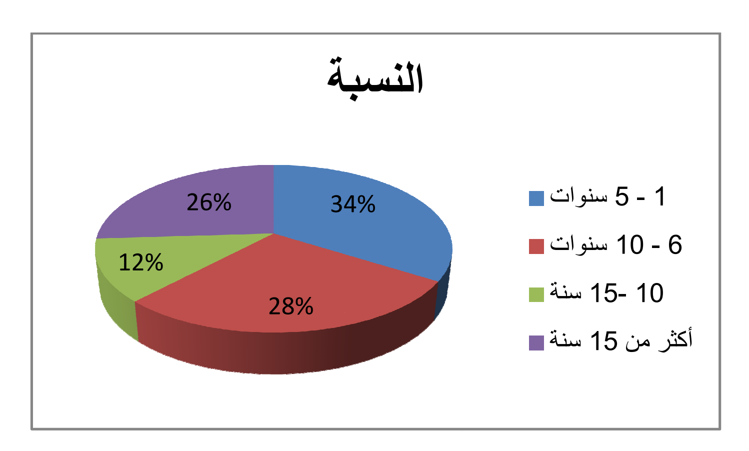
يتضح من الجدول (3-3) أن 34% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي و54% مستواهم التعليمي جامعي و12% مستواهم التعليمي دراسات عليا ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد في تسيير عملها على الكفاءات من خريجي الجامعات ولأن مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات لذا تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحاملي الشهادات.

4- الخبرة (الأقدمية):

كانت نتائج الدراسة ملخصة في الجدول كما يلي

الجدول رقم(9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة. الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الإجابة	التكرارات	النسبة
1-5 سنوات	17	%34
6-10 سنوات	14	%28
10-15 سنة	06	%12
أكثر من 15 سنة	13	%26
المجموع	50	%100



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

نرى من الجدول (3-4) أن 34% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 1-5 سنوات، 28% تتراوح خبرتهم من 6-10 سنوات، 12% تتراوح خبرتهم من 10-15 سنة، أما 26% فخبرتهم تتجاوز 15 سنة.

يمكن استنتاج أن ثلث أفراد العينة ليس لهم خبرة كافية في مجال عملهم وهذا ما يثبت النتائج المستخرجة في الجدول رقم (3-2).

2- نتائج تحليل الاستبيان الخاص بموضوع البحث:

لقد أسفرت نتائج تحليل الاستبيان المقدمة إلى عمال اتصالات الجزائر عن ما يلي:

أ- الجزء الأول: تسيير الكفاءات

السؤال الأول: كيف تم توظيفك في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

من خلال الإجابة على هذا السؤال تم استنتاج الجدول التالي:

جدول رقم (10): كيفية التوظيف في المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
على أساس المسابقة	28	%56
على أساس شهادة	19	%38
على أساس خبرات سابقة	03	%06
المجموع	50	%100

الشكل رقم (13): كيفية التوظيف في المؤسسة

النسبة
56%
38%
6%
على أساس المسابقة
على أساس الشهادة
على أساس خبرات سابقة

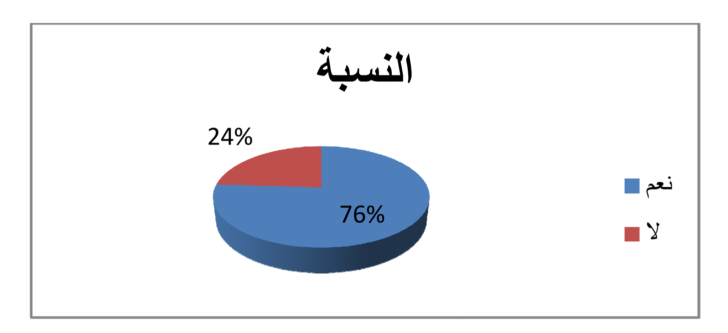
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن 56% تم توظيفهم على أساس مسابقة، أما 38% من أفراد العينة تم توظيفهم على أساس الشهادة وهذا دليل على أن مؤسسة اتصالات الجدزائر تعتمد على الشفافية والمصداقية في انتقاء الأفراد للمناصب الشاغرة لذا يرى أفراد العينة أن اختيارهم كانت نتيجة لجدارتهم.

السؤال الثاني: هل منصب العمل يلاءم مؤهلاتك العلمية؟

جدول رقم (11): ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية الشكل رقم (14): ملائمة منصب العمل للمؤهلات العلمية

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	38	%76
لا	12	%24
المجموع	50	%100



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

بالاعتماد على نتائج الجدول السابق نلاحظ أن ما نسبته 76% من عينة الدراسة يرون أن منصب العمل يلاءم مؤهلاتهم العلمية بينما 24% يرون أن منصب العمل لا يلاءم مؤهلاتهم العلمية.

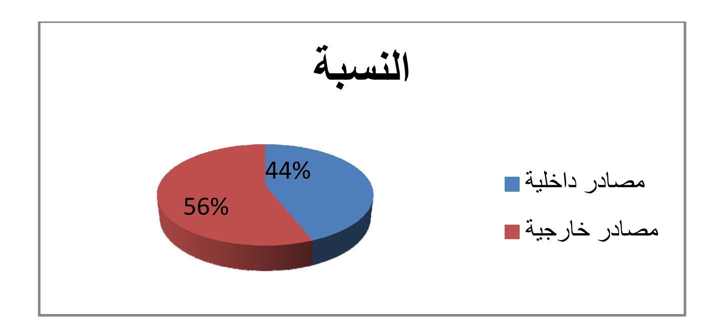
- إن هذا التفاوت يرجع إلى أن بعض الأفراد ونظرا لحاجتهم إلى وظيفة أو منصب عمل يضطرون للتنازل عن شهادتهم والعمل في منصب غير مناسب لمؤهلهم العلمي.

السؤال الثالث: ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في الحصول على موظفيها؟

أظهرت نتائج الاستبيان الجدول التالي:

جدول رقم (12): مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر. الشكل رقم (15): مصادر التوظيف في مؤسسة اتصالات الجزائر

الإجابة	التكرارات	النسبة
مصادر داخلية	22	%44
مصادر خارجية	28	%56
المجموع	50	%100



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتضح أن ما نسبته 44% يرون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في الحصول على موظفيها من مصادر داخلية بمعنى آخر تعتمد المؤسسة على سياسة الترقية، أما 56% فيرون أن المؤسسة تعتمد على مصادر خارجية في التوظيف أي الاعتماد على مسابقات من أجل انتقاء واختيار أفراد ذوي مؤهلات علمية كبيرة وكفاءات بشرية جيدة وهذا ما يثبت النتائج المتحصل عليها في السؤال الأول.

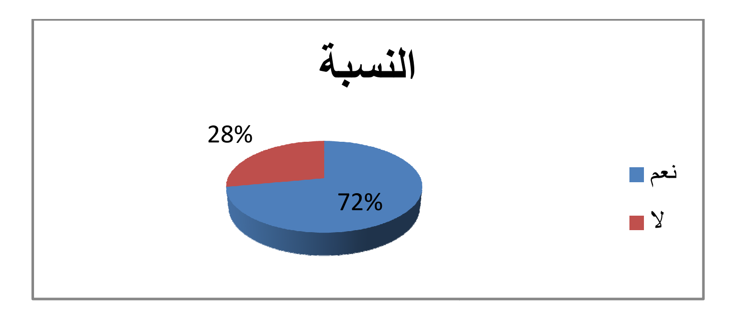
السؤال الرابع: باعتبارك موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتلقى برامج ودورات تدريبية تطور في أدائك؟

أظهرت نتائج استبيان الجدول التالي:

جدول رقم (13): التدريب في المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	36	%72
لا	14	%28
المجموع	50	%100

الشكل رقم (16): التدريب في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

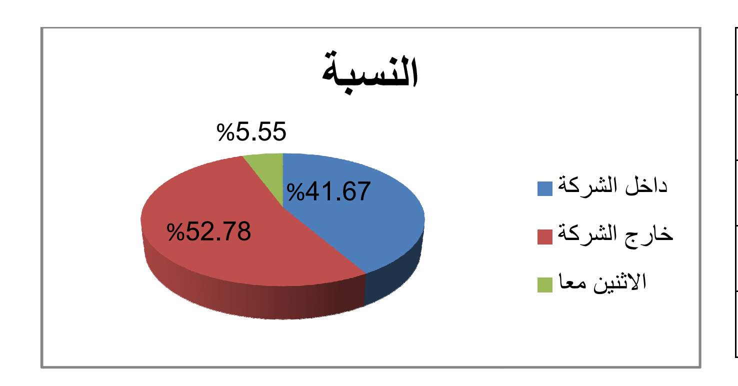
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 72 % من أفراد العينة أجابوا بنعم و28% أجابوا بلا بمعنى آخر فإن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد على برامج ودورات تدريبية من شأنها أن تطور في أداء موظفيها نظرا للتكنولوجيا الحديثة المستعملة في عملياتها فهذا يحتاج إلى تدريب ومعرفة جيدة لهذه المعدات والتكنولوجيا.

أما فيما يخص طبيعة التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها فقد كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (14): طبيعة التدريب في المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
داخل المؤسسة	15	%41.67
خارج المؤسسة	19	%52.78
الاثنين معا	02	%5.55
المجموع	36	%100

الشكل رقم (17): طبيعة التدريب في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

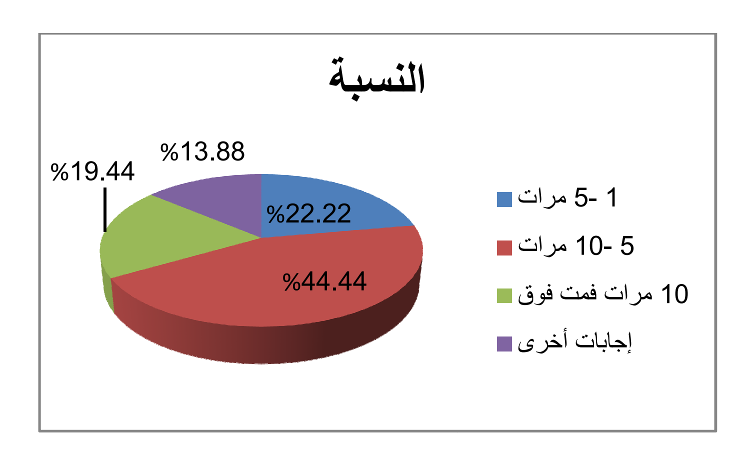
من خلال الجدول نلاحظ أن 52.78 % يرون أن التدريب يكون خارج المؤسسة في حين يرى 41.67% أن التدريب يكون داخل المؤسسة أما 5.5% فيرون أن التدريب يكون داخل وخارج المؤسسة أي أن المؤسسة تعتمد في تدريب موظفيها الجدد على برامج ودورات تدريبية داخل المؤسسة وهذا لتمكنهم من مسايرة مناصب عملهم، أما فيما يخص دورات خارج المؤسسة فهي لصالح أفراد ذوي خبرات كبيرة وهذا لتمكينهم من تجديد معارفهم وخبراتهم في مجال عملهم لتمكينهم من تدريب زملائهم في العمل.

أما فيما يخص عدد المرات التي تم الخضوع فيها إلى عملية التدريب فكانت النتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (15): عدد المرات التي تم فيها الخضوع لعملية التدريب.

الإجابة	التكرارات	النسبة
1-5 مرات	08	%22.22
5-10 مرات	16	%44.44
10مرات فما فوق	07	%19.44
إجابات أخرى	05	%13.88
المجموع	36	%100

الشكل رقم (18): عدد المرات التي تم فيها الخضوع لعملية التدريب



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 44.44% خضعوا لدورات تدريبية تتراوح بين 5-10 دورات وعليه فإن المؤسسة تهتم بتكوين أفرادها لتجديد معارفهم وتحسين قدراتهم وهذا لأداء المهام الموكلة إليهم وهذا ما يثبت النتائج المتحصل عليها في الجدولين السابقين.

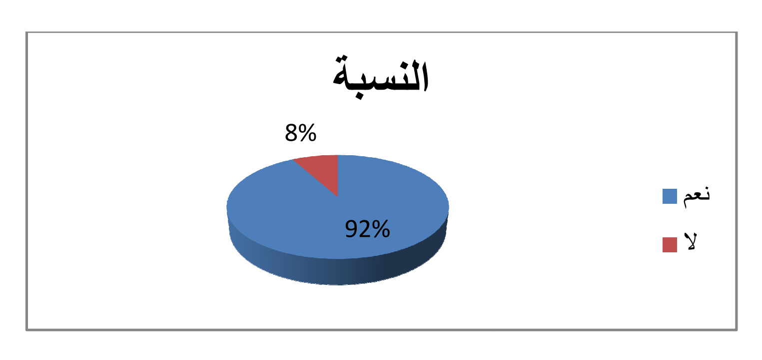
السؤال الخامس: هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك؟

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

جدول رقم (16): تناسب قدرات العامل الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليه.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	46	%92
لا	04	%08
المجموع	50	%100

الشكل رقم (19) تناسب قدرات العامل الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليه



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

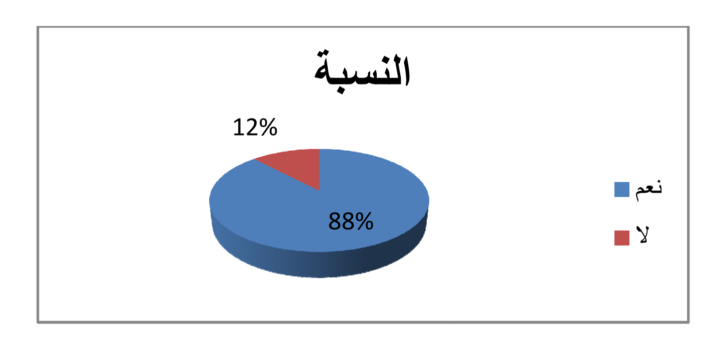
اعتمادا على نتائج الجدول السابق نلاحظ أن 92 % من عينة الدراسة أجابوا بنعم أما النسبة المتبقية المقدرة بـــ08% فأجابوا بلا أي أن أفراد العينة يرون أن قدراتهم الفكرية والمعرفية تتناسب مع الأعمال الموكلة إليهم إذ أن أغلب الأفراد مستواهم التعليمي ملائم لشغل المناصب حيث تراوح بين الثانوي والجامعي.

السؤال السادس: هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقييم أدائك؟

أسفرت نتائج الاستبانة على ما يلي:

جدول رقم (17): تقيم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر. الشكل رقم (20): تقيم الأداء في مؤسسة اتصالات الجزائر

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	44	%88
لا	06	%12
المجموع	50	%100

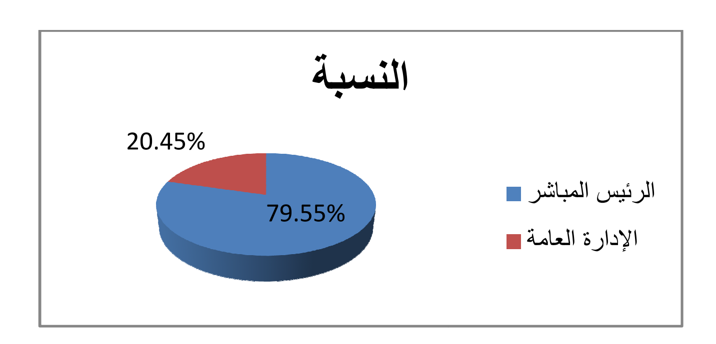


المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 88% من أفراد العينة أجابوا بنعم و12% أجابوا بلا أي أن معظم أفراد العينة موافقون بأن المؤسسة تعتمد على تقييم موظفيها حيث يساعد هذا التقييم على تحسين الأداء وتحفيز المجدين ومعاقبة المقصرين مما يولد انطباعا قويا لدى الأفراد بأن المؤسسة تهتم بهم وبإمكانياتهم.
أما فيما يخص الجهة المسؤولة عن التقييم فكانت النتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (18): الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء. الشكل رقم (21): الجهة المسؤولة عن تقييم الأداء

الإجابة	التكرارات	النسبة
الرئيس المباشر	35	%79.55
الإدارة العامة	09	%20.45
المجموع	44	%100



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 35 فردا بنسبة 79.55% يرون أن رئيسهم المباشر هو المسؤول عن عملية التقييم أما 09 أفراد بنسبة 20.45% يرون أن الإدارة العامة هي التي تقوم بعملية التقييم وعليه عملية التقييم من اختصاص الرئيس المباشر وذلك حتى تكون ذو مصداقية لأن العامل مرتبط ارتباطا كبيرا برئيسه أكثر من الإدارة التي يعمل فيها.

إذن يمكن استنتاج أن رضا العامل عن أدائه مرتبط بتقييم رئيسه المباشر لأن الرئيس المباشر لديه دراية كاملة بموظفيه وبقدراتهم وانضباطهم وأدائهم للأعمال الموكلة إليهم على عكس الإدارة فهي بعيدة كل البعد عن العامل فلا يمكنها تقييمه نظرا للعلاقة اللامباشرة بينها وبين العامل فالتقييم السليم والصحيح يكون من خلال العلاقة الترابطية بين الرئيس والمرؤوس.

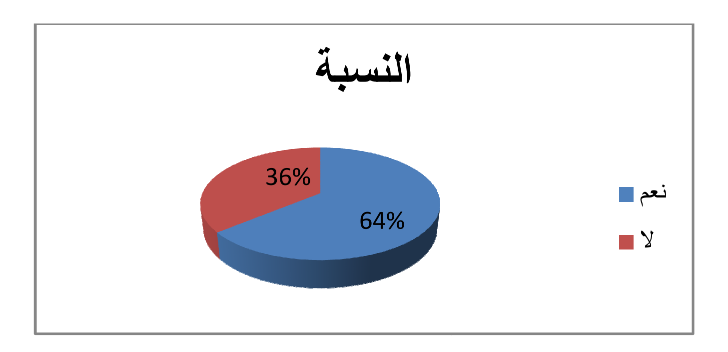
السؤال السابع:خلال مسيرتك الوظيفية هل تم ترقيتك إلى منصب أعلى؟

أظهرت نتائج الدراسة الإجابات التالية:

الجدول رقم (19): الترقية في الرتبة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	32	%64
لا	18	%36
المجموع	50	%100

الشكل رقم (22): الترقية في الرتبة في مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (3-14) نلاحظ أن ما نسبته 64% أجابوا بنعم أما 36% فأجابوا بلا أي أن معظم أفراد العينة يرون أنهم ترقوا لمناصب أعلى خلال مسيرتهم الوظيفية حيث تعمل المؤسسة على تحفيز موظفيها من خلال عملية الترقية سواء كانت ترقية في الدرجات أو ترقية لمنصب أعلى، وهذا ما يساعد على الأداء الجيد.

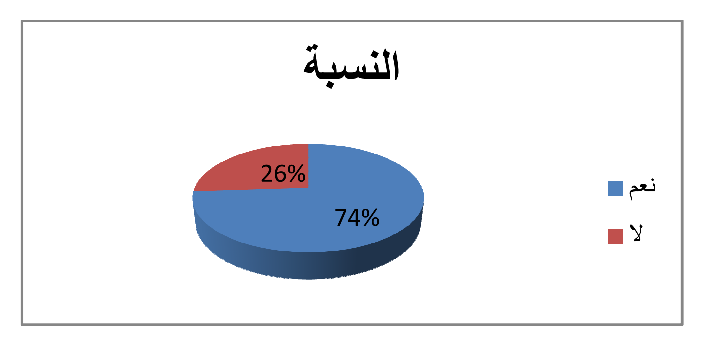
السؤال الثامن: هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة؟

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الجدول رقم (20): مدى احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	37	%74
لا	13	%26
المجموع	50	%100

الشكل رقم (23): مدى احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب



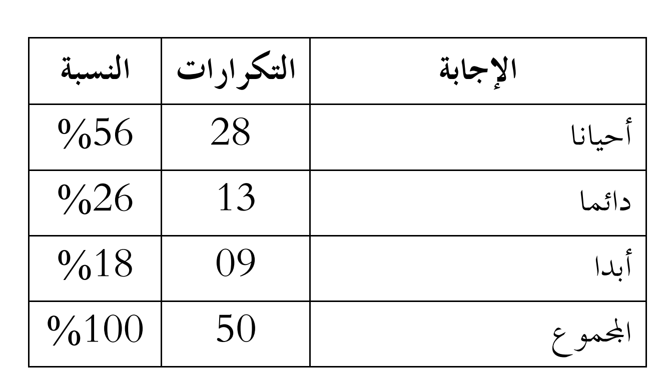
المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن 74% من أفراد العينة أجابوا بنعم و26% أجابوا بلا أي أن أفراد العينة موافقون على أن مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب محترم عند عملية الترقية أو عند تعيين الأفراد في مناصب عمل جديدة بمعنى آخر مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد في تسير أعمالها على كفاءات أفرادها من خلال عملية الترقية التي تكون عادلة وذات مصداقية وموضوعية بالنسبة لجميع الأفراد أما الأشخاص الذين يرون عدم احترام مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب فراجع إلى أنهم موظفون جدد وخبرتهم غير كافية لتحمل مناصب أعلى وهذا ما يفسر النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (3-4) بالإضافة إلى هذا وحسب إجابات الرافضين هناك من يرى أن مبدأ المحسوبية هو المبدأ الشائع في عملية الترقية.

السؤال التاسع: هل طرحك لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك؟

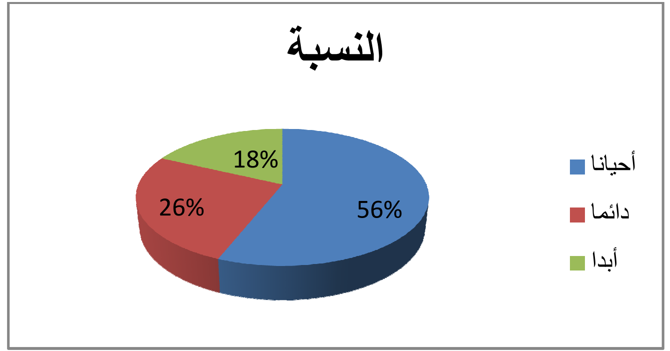
كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (21): قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة.



الإجابة	التكرارات	النسبة
أحيانا	28	%56
دائما	13	%26
أبدا	09	%18
المجموع	50	%100

الشكل رقم (24): قابلية طرح الأفكار الجديدة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن 28 فردا أجابوا بأحيانا أي بنسبة 56% و19 فردا أجابوا بدائما بنسبة 26% و09 أفراد أجابوا بأبدا بنسبة 13% أي أن أفراد العينة يرون أنه أحيانا تحظى أفكارهم الجديدة بقبول من طرف رؤسائهم وأحيانا أخرى لا تقبل وهذا راجع لطبيعة الرؤساء فأغلبهم يتمسكون بآرائهم حتى ولو كانت المقترحات من طرف المرؤوسين في صالح المؤسسة. لذا يعتبر الرؤساء أن أفكارهم وآرائهم يجب الأخذ بها حتى يتميزوا عن الآخرين ويحضون بالرضا من طرف الإدارة العليا.

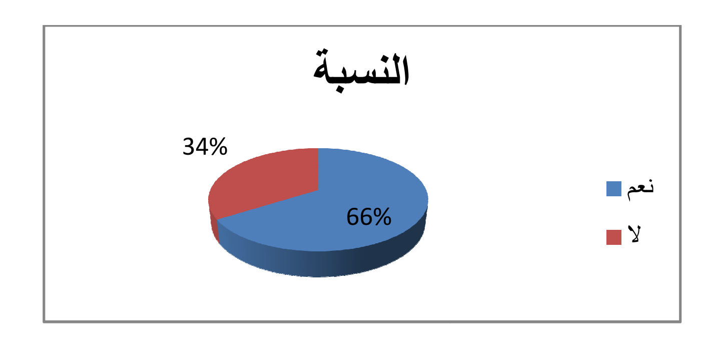
السؤال العاشر: هل توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر مجالا للمحاولة والخطأ؟

أظهرت نتائج الاستبانة الجدول التالي:

جدول رقم (22): مجال المحاولة والخطـأ في المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	33	%66
لا	17	%34
المجموع	50	%100

الشكل رقم (25): مجال المحاولة والخطـأ في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أن ما نسبته 66% أجابوا بنعم و34%أجابوا بلا أي أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتيح لهم مجالا للخطأ والمحاولة.

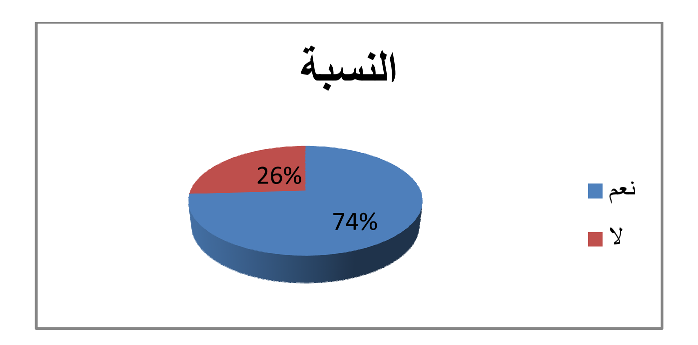
السؤال الحادي عشر: هل توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر المناخ المناسب لإبداع والتفكير في طرق عمل جديد

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

جدول رقم (23): مدى توفير المناخ المناسب للإبداع.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	37	%74
لا	13	%26
المجموع	50	%100

الشكل رقم (26) مدى توفير المناخ المناسب للإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

كانت النتائج تشير إلى أن 74% من أفراد العينة أجابوا بنعم و26% أجابوا بلا أي أن المؤسسة توفر لموظفيها مناخا مناسبا للإبداع والتفكير وهذا ما يؤكد النتائج المتحصل عليها في السؤال رقم 09 أي أن الرؤساء المباشرين لا يساعدون مرؤوسيهم في التعبير عن أفكارهم وإنتاج الجديد على العكس من سياسة المؤسسة أي أن الرؤساء هم الحاجز بين إبداع المرؤوسين وليس المؤسسة محل العمل وعليه الإجابات بنعم دليل على اهتمام المؤسسة بالإبداع والتفكير في تطوير أساليب جديدة للعمل تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

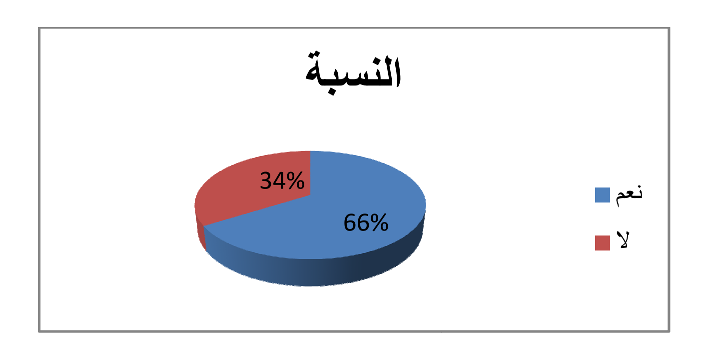
السؤال الثاني عشر: هل تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية؟

أثبتت نتائج الاستبانة على ما يلي:

جدول رقم (24): المشاركة في اتخاذ القرارات.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	33	%66
لا	17	%34
المجموع	50	%100

الشكل رقم (27): المشاركة في اتخاذ القرارات.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

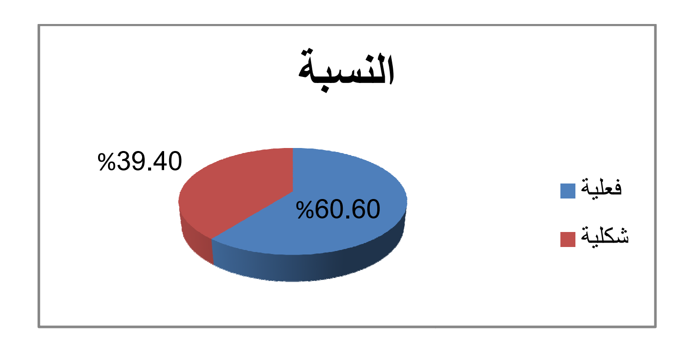
نلاحظ من الجدول أن ما نسبته 66% أجابوا بنعم و34% أجابوا بلا أي أن أفراد العينة موافقون على أنهم يشاركون رؤسائهم في اتخاذ بعض القرارات الإدارية حيث هذه القرارات لا تتعدى قرارات تخص طرق وأساليب العمل ولا تخص قرارات إستراتيجية أو قرارات تخص السياسة العامة للشركة.

أما فيما يخص طبيعة مشاركة العمال في اتخاذ بعض القرارات الإدارية فيتضح من الجدول 60.60% يرون أن مشاركتهم فعلية أما 39.40% فيرون أن مشاركتهم شكلية.

الجدول رقم (25): طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات.

الإجابة	التكرارات	النسبة
فعلية	20	%60.60
شكلية	13	%39.40
المجموع	33	%100

الشكل رقم (28): طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول بأن 20 فردا يرون أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات فعلية وهذا ما يؤكد بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق مبدأ الديمقراطية في التسيير.

ب- الجزء الثاني: الميزة التنافسية

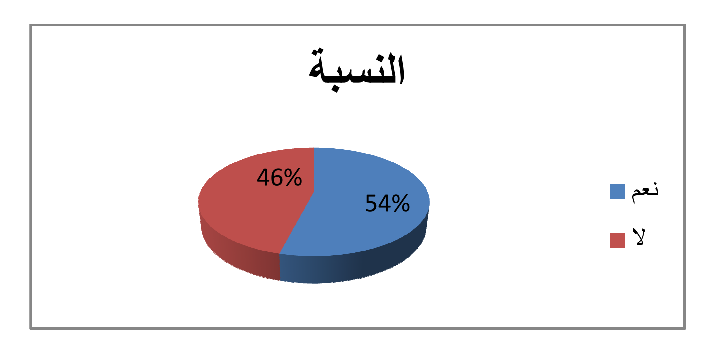
السؤال الثالث عشر: هل ترى أن الخدمات التي تقدمها شركة Algérie-Telecom ذات جود عالية مقارنة بالشركات المنافسة؟

كانت نتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): جودة خدمات المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	27	%54
لا	13	%46
المجموع	40	%100

الشكل رقم (29): جودة خدمات المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن 54% من أفراد العينة أجابت بنعم، و46% أجابت بلا أي أن الأفراد يرون أن الخدمات المقدمة مقارنة بمنافسيهم هي خدمات ذات جودة عالية وبالتالي فهذه الخدمات هي التي تميزهم عن الشركات الأخرى مما يمكنهم من الحصول على حصة سوقية أعلى من حصة منافسيهم ويرجع مصدر هذه الجودة إلى اقتناء المؤسسة لتكنولوجيا حديثة تواكب التغيرات الحاصلة في مجال عملها.

السؤال الرابع عشر: هل ترى أن أسعار شركتك أحسن من أسعار الشركات المنافسة؟

أظهرت نتائج الاستبانة ما يلي:

الجدول رقم (27): رؤية العمال لأسعار المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	27	%54
لا	23	%46
المجموع	50	%100

الشكل رقم (30): رؤية العمال لأسعار المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن 54% من أفراد العينة أجابوا بنعم، و46% أجابوا بلا أي أن الأسعار المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر أسعار تحظى بالقبول من طرف الزبائن وعليه فهي أسعار متميزة مقارنة بأسعار الشركات المنافسة.

أسعار تحظى بالقبول من طرف الزبائن وعليه فهي أسعار متميزة مقارنة بأسعار الشركات المنافسة.

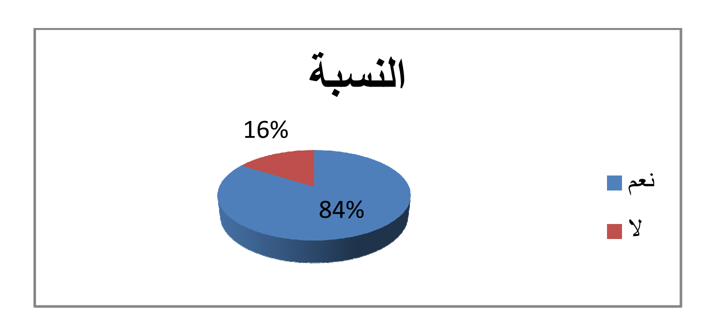
السؤال الخامس عشر: هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بآراء ومقترحات مقتني خدماتها؟

كانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): مدى الاهتمام بآراء ومقترحات مقتني الخدمات.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	42	%84
لا	08	%16
المجموع	50	%100

الشكل رقم (31): مدى الاهتمام بآراء ومقترحات مقتني الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

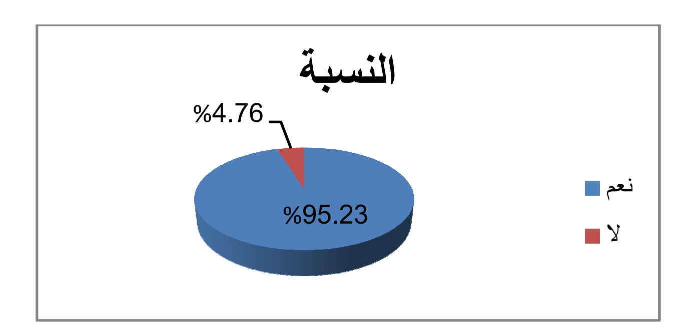
من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن 84% من أفراد العينة المستطلعة أجابوا بنعم و16% أجابوا بلا أن المؤسسة تهتم لآراء والمقترحات المقدمة من طرف الزبائن حيث تعمل على دراسة وتقبل جميع الآراء بما يخدم رغبات الأفراد حيث تم تخصيص سجل للشكاوى والمقترحات يقدم للزبائن من أجل طرح أفكارهم ومقترحاتهم وتعمل الإدارة على تحليل جميع هذه المقترحات واختيار أفضلها.

– أما فيما يخص العمل بآراء ومقترحات الزبائن فكانت النتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (29): العمل بآراء والمقترحات في المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	40	%95.23
لا	02	%4.76
المجموع	42	%100

الشكل رقم (32): العمل بآراء والمقترحات في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول أن %95.23 أجابوا بنعم بمعنى أن هذه المقترحات يتم العمل والأخذ بها من أجل تحسين جودة الخدمات وكذلك من أجل تحقيق رغبة ورضا الزبون وبالتالي الاستحواذ على قلوب الزبائن.

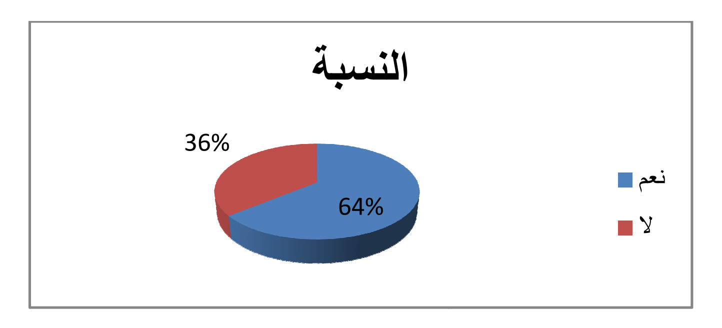
السؤال السادس عشر: هل تسعى المؤسسة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية؟

كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (30): السعي لبلوغ المواصفات الدولية.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	32	%64
لا	18	%36
المجموع	50	%100

الشكل رقم (33): السعي لبلوغ المواصفات الدولية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

يظهر من الجدول أن نسبة %64 من أفراد العينة أجابوا بنعم و%36 أجابوا بلا بمعنى أن المؤسسة تسعى لأن تكون خدماتها مطابقة للمواصفات العالمية أي خدمات عالية الجودة.

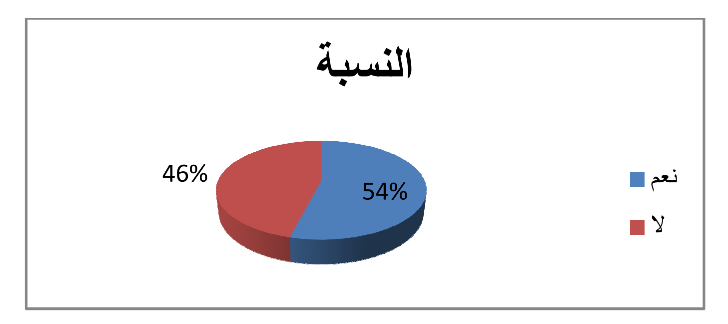
السؤال السابع عشر: هل المؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها؟

يمكن استعراض النتائج كما يلي:

الجدول رقم (31): القدرة على الاستجابة للتغيرات.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	27	%54
لا	23	%46
المجموع	50	%100

الشكل رقم (34): لقدرة على الاستجابة للتغيرات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول أن 27 فردا أجابوا بنعم بنسبة 54% و23 فردا أجابوا بلا بنسبة 46% أي أن المؤسسة تعمل على التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال وعليه فإن سرعة الاستجابة للتغيرات هدف من أهداف المؤسسة تحاول التقيد وعدم الإخلال به.

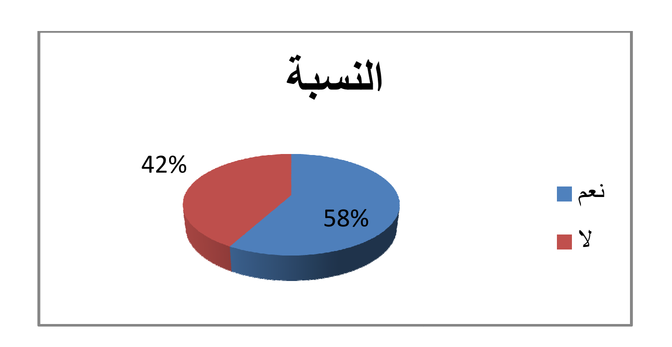
السؤال الثامن عشر: هل تلتزم شركتك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار؟

أثبتت نتائج الاستبانة كما يلي:

الجدول رقم (32): الالتزام بالمواعيد عند تسليم الخدمات.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	29	%58
لا	21	%42
المجموع	50	%100

الشكل رقم (35): الالتزام بالمواعيد عند تسليم الخدمات.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 58% أجابوا بنعم و42% أجابوا بلا بمعنى أفراد العينة يوافقون على أن المؤسسة تلتزم بمواعيد التسليم لآن إرضاء الزبون هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه.

أما فيما يخص الحد الأقصى للتسليم فقد تباينت إجابات الأفراد حول المدة المحددة فمنهم من يراها أنها لا تتجاوز يومين بالنسبة لخدمات الصيانة ومنهم من يراها تتجاوز أكثر من ذلك نظرا لدراسة طلبات الزبائن على لجنة معتمدة ومنهم من يراها خارج نطاق الموظفين أي خاصة بسياسة الإدارة.

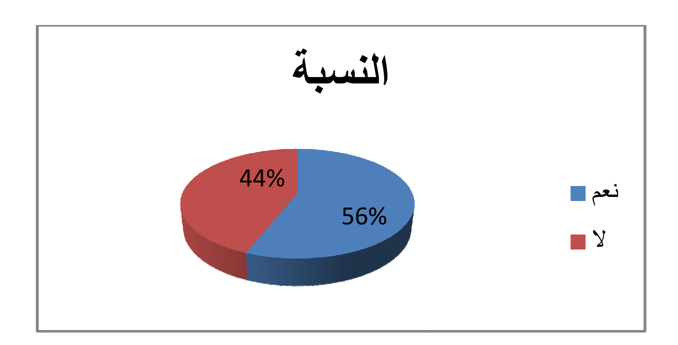
السؤال التاسع عشر: هل للشركة التي تعمل بها القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين؟

كانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (33): السرعة في تسليم الخدمات.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	28	%56
لا	22	%44
المجموع	50	%100

الشكل رقم (36):السرعة في تسليم الخدمات.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 28 فردا أجابوا بنعم أي نسبة 56% و22 فردا أجابوا بلا أي بنسبة 44% أي أن المؤسسة تحاول جاهدة تلبية وتسليم طلبات عملائها في وقت أقل وقت ممكن من منافسيها وهذا حتى يبقى زبائنها أوفياء لها وعليه تنمي روح الولاء لديهم.

ج- العلاقة بين تسيير الكفاءات والميزة التنافسية

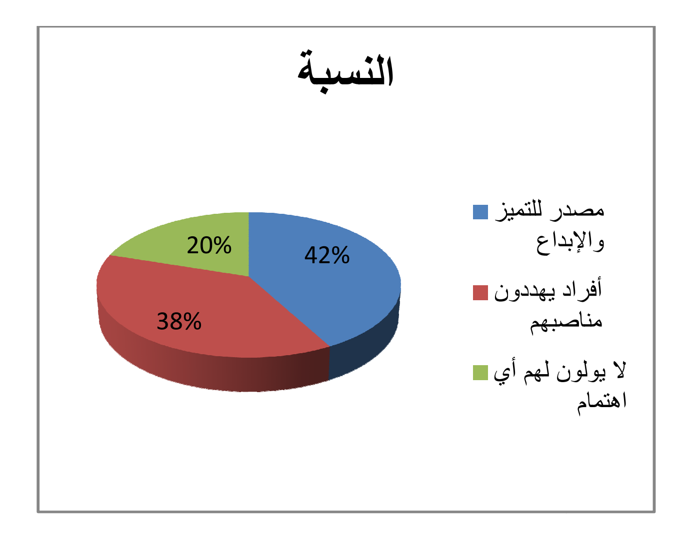
السؤال العشرون: ماذا يعتبر مسؤولوا المؤسسة التي يعمل بها الأشخاص المتميزين والمتفوقين؟

أظهرت نتائج الدراسة الإجابات الآتية

الجدول رقم (34): نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين.

الإجابة	التكرارات	النسبة
مصدر للتميز والإبداع وتحقيق النجاح للشركة	21	%42
أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم	19	%38
لا يولون لهم أي اهتمام ولا يرون فيهم مصدر تهديد	10	%20
المجموع	50	%100

الشكل رقم (37):نظرة مسؤولي المؤسسة للأشخاص المبدعين.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 42% من إجابات أفراد العينة يرون أن مسؤولي المؤسسة يعتبرون الموظفين كمصدر تميز وإبداع وتحقيق النجاح للشركة، أما 38% من أفراد العينة يرون أن مسؤولي المؤسسة يعتبرون الأشخاص المتميزين والمتفوقين أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم أما 20%فيرون أن ميؤولي المؤسسة يعتبرون الأشخاص المتميزين والمتفوقين ليس لهم أي أهمية ولا يرون فيهم مصدر تهديد وعليه يمكن استنتاج أن الرؤساء يهتمون بالموظفين الأكفاء والمتميزين والمبدعين لأن هدفهم هو تحقيق النجاح للشركة.

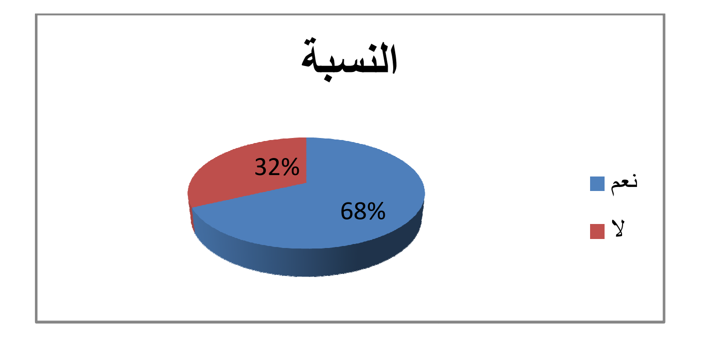
السؤال الواحد والعشرون: هل تعمل شركتك على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتها البشرية؟

أسفرت نتائج الاستبانة على ما يلي:

الجدول رقم (35): مدى تحقيق نتائج جيدة من قبل الكفاءات البشرية.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	34	%68
لا	16	%32
المجموع	50	%100

الشكل رقم (38): مدى تحقيق نتائج جيدة من قبل الكفاءات البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن 68% من إجابات أفراد العينة أجابوا بنعم أما 32% فقد أجابوا بلا أي أن هدف المؤسسة الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من الزبائن وتحقيق أكبر رقم أعمال .بمعنى آخر تسعى كفاءات المؤسسة وإطاراتها إلى تحقيق النتائج المستهدفة من قبل المؤسسة فتعمل على إيجاد توازن بين إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية، وبين الأهداف المرغوب الوصول إليها أما فيما يخص كيفية تحقيق النتائج الجيدة من قبل الكفاءات البشرية للشركة فأغلب نتائج الاستطلاع ترى أن الموظفين متمكنين ومسيطرين على التكنولوجيا الحديثة المستعملة نظرا للدورات التكوينية المخصصة لذلك والتي تسمح بتحديد المعارف والخبرات في مجال عملهم.

السؤال الثاني والعشرين: هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركتكم راجعة إلى:

أ- كفاءة العاملين بالمؤسسة.

ب- حسن تسيير المؤسسة.

ج- المنافسة الكبيرة للشركة.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

الجدول رقم (36): رؤية العمال لمصدر ميزة خدمات المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
كفاءة العاملين بالمؤسسة	26	%52
حسن تسيير المؤسسة	13	%26
المنافسة الكبيرة للشركة	11	%22
المجموع	50	%100

الشكل رقم (39):رؤية العمال لمصدر ميزة خدمات المؤسسة.

النسبة

كفاءة العاملين بالشركة

حسن تسيير الشركة

52%

26%

22%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن 52% يرون أن ميزة الخدمات المقدمة راجعة لكفاءة العاملين بالمؤسسة، أما 26% فراجعة لحسن تسيير المؤسسة و22% راجعة للمنافسة الكبيرة للشركة أي أن المؤسسة كفاءات بشرية وإمكانيات مكنتها من تحقيق ميزة تنافسية للخدمات المقدمة لزبائنها ضف إلى ذلك التسيير الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة وحسن استغلالها.

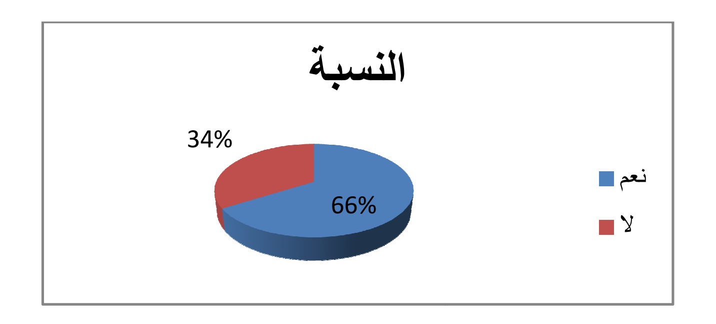
السؤال الثالث والعشرين: من أجل تحقيق تميز في السوق، هل تقوم شركتك بتحفيز موظفيها؟

أسفرت نتائج الاستبانة على ما يل:

الجدول رقم (37): التحفيز في المؤسسة.

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	33	%66
لا	17	%34
المجموع	50	%100

الشكل رقم (40): التحفيز في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

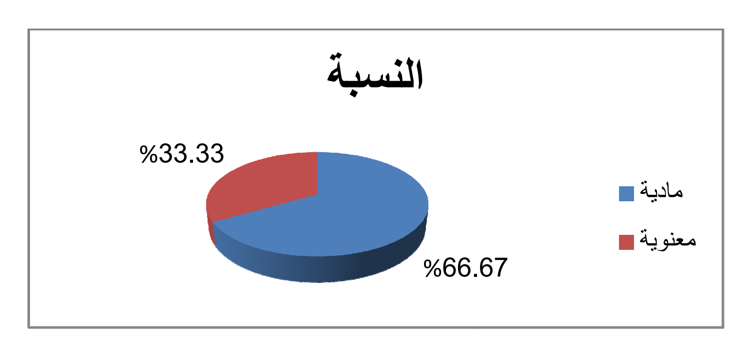
بالنظر إلى الجدول نلاحظ أن 33 فردا أجابوا بنعم بنسبة 66% و17 فردا أجابوا بلا بنسبة 34% أي أن المؤسسة تعتمد على نظام التحفيز كوسيلة لدفع الأفراد نحو تقديم أفضل ما لديهم باعتبار الحوافز بمختلف أنواعها مثيرات خارجية تجعل من الأفراد يعملون دون كلل أو ملل.

أما فيما يخص التفضيل بين الحوافز المادية والمعنوية فيمكن توضيحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): التفضيل بين الحوافز المادية والمعنوية.

الإجابة	التكرارات	النسبة
مادية	22	%66.67
معنوية	11	%33.33
المجموع	33	%100

الشكل رقم (41): التفضيل بين الحوافز المادية والمعنوية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.67% يفضلون الحوافز المادية أما 33.33% يفضلون الحوافز المعنوية لأن الحوافز المادية كالعلاوات والمكافآت تمكن الأفراد من إتباع حاجاتهم المتزايدة واللامتناهية لذا يفضلونها عن الحوافز المعنوية.

- أما فيما يخص الوسائل المستخدمة في التحفيز فقد كانت أغلب الإجابات تميل إلى المكافآت والعلاوات.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث و الذي كان بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة من استخلاص النتائج التالية :

- تعتمد أغلب الاستثمارات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة على طاقتها البشرية بالإضافة إلى التكنولوجيا الحديثة التي تمتلكها مثل معدات الصيانة، كوابل ذات جودة عالية، نظام تفكيك وتشفير عالي الجودة...الخ، كما تتميز أغلب نشاطاتها في كونها مشاريع محددة بفترات زمنية.
- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضى الزبون، وتتطلع المؤسسة انطلاقا من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية و غزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة المؤسسة عن طريق إرضاء الزبائن و ضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.
- أصبح مفهوم تسيير الكفاءات البشرية يحتل مكانة أساسية في إستراتجية المؤسسة حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة للمؤسسة.
- تتحدد فترة التقييم بشهرين حيث تدل هذه الفترة على حرص المؤسسة على تحسين أداء عمالها بتهنئة المجدين ومعاقبة المقصرين.
- تهدف المؤسسة من عملية تقييم الكفاءات إلى إحداث التناسب بين كفاءات الموظفين و متطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة و المطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه.
- المؤسسة لا تقوم بعملية الإشهار الجيد لخدماتها نظرا للتكلفة العالية له مما أدى إلى عدم وصول المعلومات الجديدة للمستهلك النهائي في الوقت المناسب.
- باعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة حكومية وخدماتها في الهاتف الثابت ذات طبيعة احتكارية فإنه لا توجد مؤسسات منافسة لها في هذا المجال بالمقابل فهي تلقى منافسة من طرف المؤسسات المتعاملة بالهاتف المحمول.
- تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات الأخرى والمتمثلة في أسعار الخدمات المقدمة حيث توجد عدة قطاعات متعاقدة معها مثل وزارة المجاهدين، وزارة الدفاع، وزارة المالية صنف الجمارك...الخ.

خلاصة الفصل:

تتمحور أهم النتائج التي توصلنا إليها في هذا الفصل أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة تولي اهتماما بالغا بالعنصر البشري و ذلك من خلال تدريب و تنمية كفاءاته و هي على وعي تام بأن هؤلاء الأفراد هم الركيزة الرئيسية للتنمية و التميز.

لذا فقد اعتمدت إدارة الموارد البشرية سياسة تنموية قائمة على أساس التكوين المستمر للعمال دون إغفال العملاء بحيث تولي اهتماما موازيا أيضا بهم.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

لقد حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع حداثة والمتعلقة بتسيير الموارد البشرية، ألا وهو" دور تسيير الكفاءات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة". فمن خلال البحث توصلنا إلا أن الكفاءات البشرية هي تلك التوليفة من المعارف، المهارات، والسلوكات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، كما أنها تمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والأساسية للمؤسسة، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من إهتمام الراغبين في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة والفعالية، وهذا ما قادنا إلى القول أن الفرضية الأولى التي كانت تعتبر الكفاءات مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة لميزة تنافسية صحيحة. كما توصلنا أيضا إلى أن الميزة التنافسية هي مفهوم استراتيجي يعكس وضعا تنافسيا مميزا للمؤسسة مقارنة بمنافسيها ومصادرها متعددة الأمر الذي يفرض على المؤسسات تحديدها بدقة قصد الوصول إلى النتائج المرجوة بأقل جهد وأقل تكلفة خاصة وأن المؤسسات أصبحت لا تعتمد على مصدر واحد للميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة وتعد الكفاءات البشرية أبرز هذه العناصر وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

كما اتضح لنا بأن التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المؤسسة على إنتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة تمكنها من تثمين ما تملك من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعرفة ومهارات واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة والاقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بان الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بالشكل السليم الذي يمكّن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها لأنها الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقة المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.

أولا: نتائج البحث:

من خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية منها والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة حيث يمكن إبراز النتائج المسجلة فيما يلي:

- يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة من الموارد والكفاءات المتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها ومنه تعزيز كفاءاتها وفعاليتها وخدمة تنافسيتها.
- الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

- الميزة التنافسية لا تكمن في موارد المؤسسة وإنما في طريقة المسج بين هذه الموارد، وما ينتج عنه من فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وهو ما توفره الكفاءات البشرية مما جعلها تظهر كنقطة محورية.
- إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يلقى من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءة البشرية وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها لكفاءات المتميزة والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعدها على الإبداع والتحسين المستمرين.
- تسعى المديرية العاملياتية لاتصالات الجزائر بالبويرة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق المستويات المطلوبة من الجودة لكسب رضا الزبون، وتتطلع الشركة انطلاقا من هذه الأهداف إلى الرفع من حصتها السوقية وغزو الأسواق الدولية، كما تعمل على ترقية سمعة الشركة عن طريق إرضاء الزبائن وضمان المستويات الملائمة من الجودة المطلوبة.
- اكتشفنا أن هذه الشركة أصبحت تولي اهتماما كبيرا لكفاءتها البشرية وبطريقة تسييرها، وهذا بسبب إدراك مسؤوليها إلى أهمية العنصر البشري والعائد الذي يمكن أن يحققه إذا سير بطريقة فعالة، فهي تسعى إلى توفير بيئة العمل المناسبة والملائمة لكفاءاتها البشرية.
- المؤسسة تواجه صعوبات كبيرة في عملية التوظيف نظرا لاعتماد المركزية من طرف المديرية العامة حيث تعتبر هذه الأخيرة المسؤول المباشر في اتخاذ القرارات.

ثانيا- التوصيات والاقتراحات:

- أن تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.
- الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام بها فهي مورد يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وأن العقل المفكر والمبدع بحاجة إلى التدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية الفكرية.
- القدرات العالية للإبتكارات والإبداعات لا يمكن استخدامها استخداما أمثل إذا عملت في بيئة مقيدة تتميز بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات، وإنما لابد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكاملة.
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة لتحسين وتدفق المعلومات.
- تحمل الاختلاف والسماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة والمعارضة والاستفادة من هذا الاختلاف والصراع التنظيمي في الحصول على آراء وأفكار جديدة.

- إتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات التي يتمتع بها الأفراد والتي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.
- توفير مجال للحرية والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل.

ثالثا: آفاق الدراسة:

رغم محاولتنا معالجة إشكالية بحثنا المرتكزة على التعرف على الدور الذي يمكن أن يتركه تسيير الكفاءات البشرية على الميزة التنافسية ظهرت لنا العديد من جوانب النقص التي لا تزال بحاجة إلى البحث والدراسة:

- التسيير الاستراتيجي للمعرفة في المؤسسة.
- رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا المراجع بالعربية:

أ- الكتب:

1. تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري، الأردن، 2008.
2. توماس وهليين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، تر: محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990.
3. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء مهارات الإدارة والمديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
4. حسن حريم، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهراء، عمان، 1998.
5. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
6. زغدار أحمد، المنافسة-التنافسية، دار جرير للنشر، الأردن، 2011.
7. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2002.
8. عبد الرحمان توفيق، إستراتيجيات الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 1996.
9. عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
10. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
11. فريد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات، مصر، 1997.
12. كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2002.
13. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
14. منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
15. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.

ب- المذكرات والأطروحات:

17- حبانية محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011-2012.

18- سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

19- أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 2003-2004.

20- حريق خديجة، إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011.

21- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2010-2011.

22- زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008.

23- سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 2011.

24- سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010-2011.

25- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

26- عشور زيان، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات المهارية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2010.

27- نذير أبو زيد، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011-2012.

د- المجلات والدوريات العلمية:

28- خيري مصطفى كتانة، عناصر إستراتيجيات الريادة وأثرها في إبداع المنتج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد11، العراق، جوان، 2012.

29- كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، جامعة بسكرة، جوان، 2010.

30- يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، الكويت، خريف 2007.

ج- الملتقيات والندوات:

31- بوجمل أحمد، "performance de ressources humaines" مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.

32- بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة، مفاهيم واتجاهات، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 2004.

33- رحيم حسين علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي، مداخلة في الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات، الجزائر، 2006.

34- الطيب الدودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسة، جامعة بسكرة، فيفري 2012.

35- عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات للمعرفة، الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 2005.

36- قويدر لويزة، دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، ومصادرها، ورقة بحثية في الملتقى العلمي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية، الجزائر، 2006.

37- مداح عرايبي الحاج، البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة في الملتقى الولي الخامس، حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية، جامعة شلف، 2006.

38- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة شلف، 2012.

39- موساوي زاهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

40- Allain Meigmant, Déployer la stratégie, édition liaison, Paris, 2000.

41- Claire Beyou, manager les compétences, édition liaison, Paris, 2003.

42- Daniel Pemartin, Gérer par les compétences ou comment réussir autrement, édition management société, Paris, 1999.

43- Fanny Barbier, André Brunetière, manifeste pour le lien social, édition liaison, Paris, 2001.

44- Glavette et M. Niculesai, la stratégie de croissance, édition d'organisation, Paris, 1999.

45- J. M. Peritti, dictionnaire de ressources humaines, 3ème édition, librairie unibert, 2003.

46- Le duff et autres, eneyloperie de gestion et du management, 2ème édition, édition Dalloz, Paris, 1999.

47- Levey Leboyer, la gestion des compétences, 2ème édition, édition d'organisation, Paris, 1997.

48- M. Porter, avantage concurrentiel des nations, inter édition 1993.

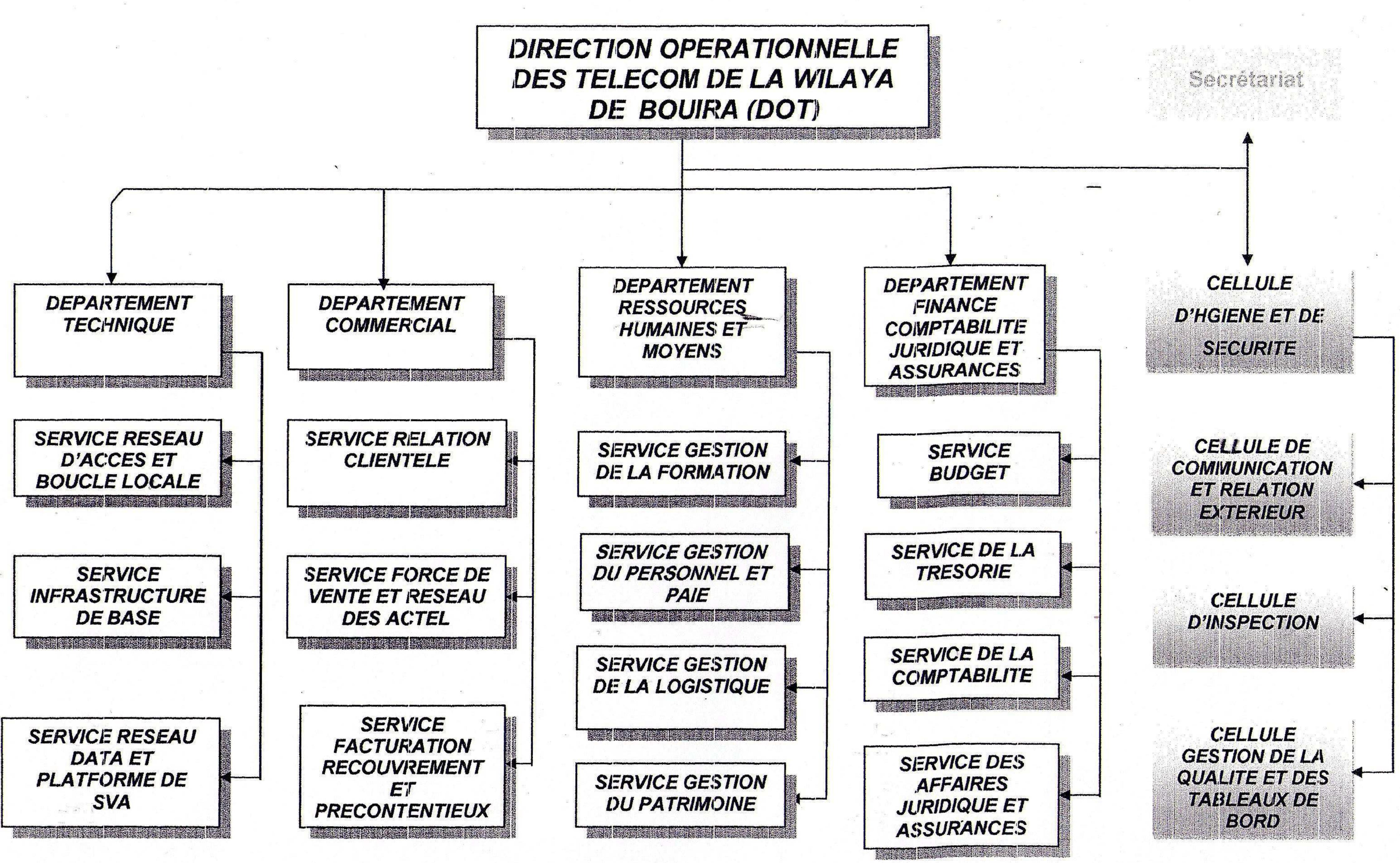
49- Philip Kolter, Bernard Dubois et Delphine Manceau, management marketing, 11ème édition, édition Pearson, Paris, France, 2004.

50- Philipe Lorino, méthode de pratique des performances, 3ème édition, édition d'organisation, Paris, 2003.

51- Philipe Zarifian, le modèle de la compétence, édition liaison, Paris, 2001.

52- Tugral Atamer et B. Roland Caloni, diagnostic et décision stratégique, édition, Dunod, Paris, 1998.

الملاحق


ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOM
DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOM DE LA WILAYA DE BOUIRA (DOT)
Secrétariat
DEPARTEMENT TECHNIQUE
SERVICE RESEAU D'ACCES ET BOUCLE LOCALE
SERVICE INFRASTRUCTURE DE BASE
SERVICE RESEAU DATA ET PLATFORME DE SVA
DEPARTEMENT COMMERCIAL
SERVICE RELATION CLIENTELE
SERVICE FORCE DE VENTE ET RESEAU DES ACTEL
SERVICE FACTURATION RECOUVREMENT ET PRECONTENTIEUX
DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES ET MOYENS
SERVICE GESTION DE LA FORMATION
SERVICE GESTION DU PERSONNEL ET PAIE
SERVICE GESTION DE LA LOGISTIQUE
SERVICE GESTION DU PATRIMOINE
DEPARTEMENT FINANCE COMPTABILITE JURIDIQUE ET ASSURANCES
SERVICE BUDGET
SERVICE DE LA TRESORIE
SERVICE DE LA COMPTABILITE
SERVICE DES AFFAIRES JURIDIQUE ET ASSURANCES
CELLULE D'HGIENE ET DE SECURITE
CELLULE DE COMMUNICATION ET RELATION EXTERIEUR
CELLULE D'INSPECTION
CELLULE GESTION DE LA QUALITE ET DES TABLEAUX DE BORD

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الاستبيان

سيدي، سيدتي:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علو التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة البويرة. والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع "**دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيين منكم الإجابة بجدية على هذه الأسئلة ونحيطكم علما بأن الإجابات التي سوف تقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على مساهمتكم القيمة في إنجاز هذا البحث.

يرجى منكم ملء الاستمارة بوضع علامة (×) أمام الإجابة المختارة.

البيانات الوظيفية و الشخصية.

الجنس	
أنثى	
ذكر	

السن	
من 20 —— 30	
من 31 —— 40	
من 41 —— 50	
51 فما فوق	

المستوى التعليمي	
ثانوي	
جامعي	
دراسات عليا	

الخبرة (الأقدمية)
1 --- 5 سنوات
6 --- 10 سنوات
10 --- 15 سنة
أكثر من 15 سنة

الجزء الأول: تسيير الكفاءات.

1-كيف تم توظيفك في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

أ- على أساس مسابقة ☐

ب- على أساس الشهادة ☐

ت- على أساس خبرات سابقة ☐

2-هل منصب العمل يلاءم مؤهلاتك العلمية ؟

نعم ☐ لا ☐

3-ما هي المصادر التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر في الحصول على موظفيها ؟

مصادر داخلية ☐ مصادر خارجية ☐

4-باعتبارك موظفا في مؤسسة اتصالات الجزائر هل تتلقى برامج ودورات تدريبية تطور في أدائك ؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم، هل يتم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها ؟

....

في حالة الإجابة بنعم، كم مرة خضعت للتدريب؟

....

5-هل تتناسب قدراتك الفكرية والمعرفية مع الأعمال الموكلة إليك ؟

نعم ☐ لا ☐

6-هل تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقييم أدائك ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الجهة التي تقوم بتقييمك ؟

رئيسك المباشر ☐ الإدارة العامة ☐

7-خلال مسيرتك الوظيفية، هل تم ترقيتك إلى منصب أعلى؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل يحترم مبدأ اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب عند الترقية أو تعيين الأفراد في مناصب جديدة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بلا، لماذا في رأيك:

....

9-هل طرحك لأفكار جديدة تحظى بالقبول من طرف رؤسائك؟

أحيانا ☐ دائما ☐ أبدا ☐

10-هل توفر لك مؤسسة اتصالات الجزائر مجالا للمحاولة والخطأ؟

نعم ☐ لا ☐

11-هل توفر لك شركتك المناخ المناسب للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف توفر ذلك؛ وإذا كانت لا فلماذا؟

....

12-هل تقوم بمشاركة رؤسائك في اتخاذ بعض القرارات الإدارية ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، هل ترى أن مشاركتك :

فعلية ☐ شكلية ☐

الجزء الثاني: الميزة التنافسية.

13-هل ترى أن الخدمات التي تقدمها اتصالات الجزائر ذات جودة عالية مقارنة بالشركات المنافسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بنعم، فما هو مصدر هذه الجودة؟

....

14-هل ترى أن أسعار شركتك أحسن من أسعار الشركات المنافسة ؟

نعم ☐ لا ☐

15-هل تهتم المؤسسة التي تعمل بها بآراء ومقترحات مقتني خدماتها؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، هل هذه الآراء والمقترحات يتم العمل بها؟

نعم ☐ لا ☐

16-هل تسعى المؤسسة التي تعمل بها إلى جعل مواصفات خدماتها مطابقة مع المواصفات القياسية الدولية؟

نعم ☐ لا ☐

17-هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في خدماتها؟

نعم ☐ لا ☐

18-هل تلتزم شركتك بالمواعيد المحددة عند تسليم الخدمات للزبائن باستمرار؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هو الحد الأقصى للتسليم؟

....

19-هل للمؤسسة التي تعمل بها القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين؟

نعم ☐ لا ☐

الجزء الثالث: العلاقة بين تسيير الكفاءات و الميزة التنافسية

20 – ماذا يعتبر مسئولو المؤسسة التي تعمل بها الأشخاص المتميزين و المتفوقين ؟

أ) مصدر التمييز و الإبداع و تحقيق النجاح للمؤسسة

ب)أفراد يهددون مناصبهم ويشكلون خطرا عليهم

ج) لا يولون له أي اهتمام و لا يرون فيهم مصدر تهديد

21- هل تعمل شركتك على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتها البشرية؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك ؟

....

....

22- هل ميزة الخدمات المقدمة من طرف شركتكم راجعة إلى:

أ- كفاءة العاميين بالمؤسسة.

ب- حسن تسيير المؤسسة .

ج- المنافسة الكبيرة للمؤسسة.

23- من أجل تحقيق تميز في السوق هل تقوم شركتك بتحفيز موظفيها ؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم هل تفضلون الحوافز المادية أو المعنوية؟

المادية ☐ المعنوية ☐

ما هي الوسائل المستخدمة لذلك؟

....